

Peran OCB Memediasi Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

I Wayan Ferry Surya Pradnyana ⁽¹⁾

I Wayan Suartina ⁽²⁾

Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari ⁽³⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ Program Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia
e-mail: suryapradnyana281@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to ascertain whether servant leadership, through OCB, has a direct or indirect impact on worker performance. 53 participants made up the sample, which was selected using the proportional stratified random sampling approach. The study was conducted at Kumbasari-Badung KSP, utilizing 115 personnel in total. The data collection techniques employed in this study included questionnaires, literature reviews, interviews, and observations. With SPSS software, use Cronbach's alpha to assess test validity and reliability. The methods used for data analysis in this study are path analysis and the Sobel test. The analysis's findings provide an interpretation of the positive and noteworthy effects of servant leadership on employe performance, as well as the effects of servant leadership on OCB, OCB on employe performance, and OCB mediating the effects of servant leadership on employe performance. The recommendations made are that Kumbasari-Badung KSP leadership should be more transparent with its staff, that workers should be able to follow instructions and assume full responsibility for all tasks completed in order to prevent errors at work, and that workers should be willing to accept any consequences when performing their jobs.

Keywords: *Employe Performance; Organizational Citizenship Behavior; Servant Leadership*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan pelayan melalui OCB mempunyai dampak langsung atau tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Sampel berjumlah 53 peserta, yang dipilih menggunakan pendekatan *proportional stratified random sampling*. Penelitian dilakukan di KSP Kumbasari-Badung dengan jumlah populasi sebanyak 115 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kuesioner, tinjauan pustaka, wawancara, dan observasi. Dengan perangkat lunak SPSS, menggunakan *Cronbach's alpha* untuk menilai validitas dan reliabilitas tes. Metode yang digunakan untuk analisis data dalam penelitian ini adalah analisis jalur dan uji Sobel. Temuan analisis memberikan interpretasi mengenai dampak positif dan signifikan diperhatikan dari kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan, serta efek kepemimpinan yang melayani terhadap OCB, OCB terhadap kinerja karyawan, dan OCB memediasi dampak kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan. Saran yang diberikan adalah agar pimpinan KSP Kumbasari-Badung lebih transparan terhadap jajarannya, agar pekerja dapat mengikuti instruksi dan bertanggung jawab penuh atas seluruh tugas yang diselesaikan dan tidak terjadi kesalahan dalam bekerja, serta pekerja harus menerima konsekuensi saat melakukan pekerjaannya.

Kata Kunci: *Kinerja Karyawan; Organizational Citizenship Behavior; Servant Leadership*

Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil seseorang terhadap suatu pekerjaan dari kurun waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan karyawan tersebut (Agustini, et al., 2022). Kinerja karyawan adalah keahlian para karyawan untuk melakukan sesuatu dengan tepat dan cepat (Sinambela, 2016: 479). Nabawi, (2020) menyatakan bahwa kuantitas, kualitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab merupakan indikator dari kinerja karyawan. Aji dan Palupiningdyah, (2016) menyatakan bahwa setiap karyawan yang berkerja disuatu organisasi juga didukung oleh kepemimpinannya. Kemudian Supartha dan Dewi, (2017) menyatakan sifat kepemimpinan yang dapat menyusun visi, pembaruan sikap, norma, serta nilai-nilai yang ada dalam upaya memberikan pelayanan masyarakat khususnya *stakeholder* pada organisasi dan lembaga publik adalah *servant leadership*. Harahap dan Dilla, (2020) menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan seorang pemimpin dengan rasa yang tulus untuk melayani bawahannya sebagai prioritas utama.

Servant leadership merupakan suatu ketulusan dari seorang pemimpin yang berasal dari hatinya sendiri untuk melayani pengikutnya, seorang pemimpin *servant leadership* memperlakukan semua rekan kerjanya sebagai prioritas utama, sehingga kedekatan antara keduanya akan sangat erat dan memiliki keterlibatan antar sesama (Kristianti dan Lukiasuti 2021). *Servant leadership* dapat diukur melalui lima indikator yaitu: *agape love, humility, vision, trust* dan *empowerment* (Sapengga, 2016). Praktik kepemimpinan *servant leadership* ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani karyawannya, seperti yang ditemukan pada hasil penelitiannya yang mampu mempengaruhi secara positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan (Darmawan, et al., 2021). Pernyataan di atas semakin didukung oleh (Bagia dan Purwaningrat 2023), dimana kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, Randy (2022) hanya perlu menyajikan hasil yang tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya. Beliau menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh variabel kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai dengan hasil yang juga tidak signifikan.

Faktor penentu tingkat kinerja karyawan selain kepemimpinan, salah satunya disebabkan oleh perilaku individu karyawan yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB), dikarenakan karyawan yang mempunyai kemampuan OCB yang baik sudah dipastikan menghasilkan kinerja yang tinggi (Kristianti dan Lukiasuti 2021). Individu dengan harga diri rendah dan sedikit komunikasi terbuka tentang pengalaman mereka dengan sistem penghargaan dan komitmen mereka untuk meningkatkan efektivitas organisasi disebut sebagai OCB (Prasetyo dan Mas'ud 2021). Penumbuhan sikap OCB karyawan pada perusahaan terdapat lima indikator yang dapat

dijadikan sebagai pengukuran yaitu *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy dan civic virtue* (Isyanto, 2019). OCB mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan dengan hasil pengaruh positif (Suzana, 2017). Pernyataan tersebut juga diuraikan juga dari penelitian (Isyanto, 2019) bahwa OCB pengaruhnya signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Prasetyo dan Mas'ud 2021) variabel *servant leadership* mampu memberikan pengaruh secara positif terhadap OCB, hal tersebut mengindikasikan bahwa, jika variabel *servant leadership* menunjukkan peningkatan, maka variabel OCB akan meningkat pula. Pernyataan tersebut semakin diperkuat oleh temuan hasil penelitian dari (Setiawan, 2019) mengungkapkan hasil penelitian variabel *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan, serta mengindikasikan bahwa jika OCB pada karyawan mengalami peningkatan, maka hal tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya *servant leadership*.

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kumbasari-Badung merupakan salah satu diantara 320 perusahaan koperasi yang bergerak dalam bidang simpan pinjam di Kota Denpasar. KSP Kumbasari-Badung berdiri sejak tahun 1981 yang berkantor pusat di Pasar Kumbasari Jl. Gajah Mada, tepatnya di Lantai II Pasar Kumbasari Desa Dauh Puri Kangin, Kec. Denpasar Barat, Kota Denpasar. Pada tahun 2023 KSP Kumbasari-Badung sesuai dengan perkembangannya, saat ini memiliki 115 orang karyawan di kantor pusat dan 12 kantor cabang.

Fenomena terkait kinerja karyawan diperoleh dari data mengenai target dan realisasi kredit menunjukkan penurunan realisasi kredit yang tersalurkan pada tahun 2020 s/d 2022. Sesuai dengan target dan realisasi kredit yang dicapai oleh karyawan, bahwa pertumbuhan realisasi kredit KSP Kumbasari-Badung pada tahun 2020 s/d 2021 sebesar -30,63%, sedangkan pada tahun 2021 s/d 2022 realisasi pertumbuhan kredit sebesar -9,69% dan bila dibulatkan menjadi -9,70%. sehingga dari persentase realisasi pertumbuhan kredit berdasarkan realisasinya pada KSP Kumbasari-Badung tahun 2020 s/d 2022 dapat diketahui bahwa rata-rata realisasi pertumbuhan kredit pada KSP Kumbasari-Badung sebesar -13,44%.

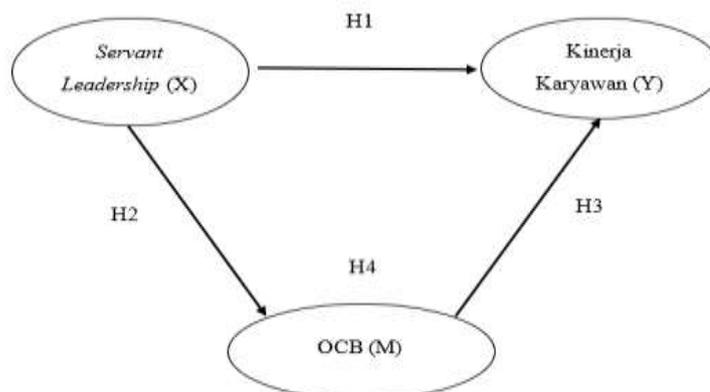
Fenomena yang menjadi penyebab permasalahan kinerja karyawan pada KSP Kumbasari-Badung adalah minimnya penerapan OCB pada karyawan, bahwa rata-rata jumlah hari kerja pada KSP Kumbasari-Badung selama tahun 2022 sebesar 24 hari kerja, jumlah hari kerja seharusnya sebesar 2.770 hari, jumlah ketidakhadiran sebesar 108 orang dan rata-rata jumlah hari kerja secara nyata sebesar 2.662 hari. Persentase tingkat absensi berdasarkan 115 orang karyawan pada KSP Kumbasari-Badung selama tahun 2022, dapat dikategorikan tinggi hingga mencapai angka 4,07%, dikarenakan melebihi dari batas maksimum rata-rata persentase absensi yaitu 3%, jika rata-rata menunjukkan hasil 2 s/d 3% maka tingkat absensi dinyatakan baik (Mahrizal, 2019). Berdasarkan

besarnya rata-rata persentase ketidakhadiran karyawan tersebut, mengindikasikan penyebab permasalahan kinerja karyawan pada KSP Kumbasari-Badung dapat dilihat dari minimnya penerapan OCB khususnya perilaku *conscientiousness*.

Fenomena penyebab permasalahan kinerja karyawan pada KSP Kumbasari-Badung selanjutnya adalah *servant leadership*. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan KSP Kumbasari-Badung, bahwa penerapan *servant leadership* dari pimpinannya masih belum maksimal, baik hubungan secara komunikatif maupun interaktif dengan bawahannya. Hal tersebut dinyatakan oleh karyawan yang merasa bahwa kepercayaan karyawan terhadap peran pimpinannya dalam memberikan semangat dan lebih giat dalam bekerja masih belum maksimal, kepercayaan karyawan terhadap pimpinan juga berkurang, dikarenakan adanya target kerja yang berubah-ubah dan cukup membingungkan karyawan dalam bekerja. Beberapa karyawan juga menyebutkan bahwa mereka merasakan sedikit tekanan untuk mengevaluasi hasil pekerjaan dari awal, sehingga membuat mereka kurang mengetahui detail yang perlu diperiksa secara menyeluruh.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat kuantitatif, dimana data dari responden diperoleh berdasarkan hasil jawaban kuesioner yang telah dipublikasikan sebelumnya sehingga menghasilkan analisis terhadap data yang berbentuk angka. Desain penelitian kuantitatif digunakan untuk mengetahui peran OCB memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan KSP Kumbasari-Badung. Penelitian ini berlokasi di 1 kantor pusat dan cabang KSP Kumbasari-Badung. Seluruh karyawan KSP Kumbasari-Badung yang berjumlah 115 orang menjadi populasi dalam penelitian ini. Populasi telah tersebar secara proporsional, sehingga sampel ditentukan dengan teknik *proportionate stratified random sampling* dan diperoleh sebanyak 53 orang karyawan sebagai sampel penelitian. Untuk menganalisis data penelitian, peneliti menggunakan observasi, angket, studi kepustakaan, dan wawancara ahli. Uji validitas dan reliabilitas digunakan sebagai metode analisis data, sedangkan analisis jalur digunakan sebagai teknik analisis data.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Hasil Analisis dan Interpretasi

Path Analysis (Analisis Jalur)

Tabel 1. Pengujian dan Hasil Pada Substruktur 1

Model		Coefficients ^a		t	Sig.	
		Utd. Coefficients				Std. Coefficients
		B	Std. Error			Beta
1	(Constant)	14,919	3,668		4,067	,000
	<i>Servant Leadership</i>	,661	,070	,796	9,401	,000

a. Kinerja Karyawan, *the dependent variable*

Sumber: Diolah data (2024)

Kemudian dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh dari Tabel 1, dan hasilnya sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \rho_1 X + e_1$$

$$Y = 14,919 + 0,661X + e_1$$

Besaran nilai beta pada bagian *unstandardized coefficients*, nilai t dan signifikansinya pada tabel 1 tersebut, maka dapat diketahui bahwa sumbangan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Berdasarkan hasil yang telah ditemukan, maka H1 dapat diterima dan H0 ditolak. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai konstanta sebesar 14,919, selanjutnya nilai beta pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan atau $\rho_1 X$ yaitu 0,661 dan memperoleh nilai t sebesar 9,401, serta nilai sig 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Tabel 2. Pengujian dan Hasil Pada Substruktur 2

Model		Coefficients ^a		t	Sig.	
		Utd. Coefficients				Std. Coefficients
		B	Std. Error			Beta
1	(Constant)	7,292	4,296		1,697	,096
	<i>Servant Leadership</i>	,929	,082	,845	11,286	,000

a. OCB *is the dependent variable*.

Sumber: Diolah data (2024)

Kemudian dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh dari Tabel 2, dan hasilnya sebagai berikut:

$$M = \alpha + \rho_2 X + e_2$$

$$M = 7,292 + 0,929X + e_2$$

Besaran nilai beta pada bagian *unstandardized coefficients*, nilai t dan signifikansinya pada tabel 2 tersebut, maka dapat diketahui bahwa sumbangan pengaruh *servant leadership* terhadap OCB adalah positif dan signifikan. Berdasarkan hasil yang telah ditemukan, maka H2 dapat diterima dan H0 ditolak. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai konstanta sebesar 7,292, selanjutnya

nilai beta pengaruh *servant leadership* terhadap OCB atau ρ_2X yaitu 0,929 dan memperoleh nilai t sebesar 11,286, serta nilai sig yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Tabel 3. Hasil Pengujian Pada Substruktur 3

		Coefficients ^a			t	Sig.
Model		Utd. Coefficients		Std. Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,334	3,271		4,383	,000
	OCB	,628	,059	,832	10,728	,000

a. Kinerja Karyawan, *the dependent variable*

Sumber: Diolah data (2024)

Kemudian dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh dari Tabel 3, dan hasilnya sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \rho_3M + e_1$$

$$Y = 14,334 + 0,628M + e_1$$

Besaran nilai beta pada bagian *unstandardized coefficients*, nilai t dan signifikansinya pada tabel 3 tersebut, maka dapat diketahui bahwa sumbangan pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Berdasarkan hasil yang telah ditemukan, maka H3 dapat diterima dan H0 ditolak. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai konstanta sebesar 14,334, selanjutnya nilai beta pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan atau ρ_3M yaitu 0,628 dan memperoleh nilai t sebesar 10,728, serta nilai sig yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4. Hasil Pengujian Pada Substruktur 4

		Coefficients ^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,848	3,313		3,577	,001
	<i>Servant Leadership</i>	,270	,116	,325	2,334	,024
	OCB	,421	,105	,558	4,009	,000

a. Kinerja Karyawan, *the dependent variable*

Sumber: Diolah data (2024)

Kemudian dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh dari Tabel 4, dan hasilnya sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \rho_4X + \rho_5M + e_1$$

$$Y = 11,848 + 0,270X + 0,421M + e_1$$

Besaran nilai beta pada bagian *unstandardized coefficients*, nilai t dan signifikansinya pada tabel 4 tersebut, maka dapat diketahui bahwa sumbangan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Hal tersebut berdasarkan nilai konstanta sebesar 11,848, selanjutnya nilai beta pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan atau ρ_4X

yaitu 0,270 dan memperoleh nilai t sebesar 2,334, serta nilai sig $0,024 < 0,05$. Besaran nilai beta yang telah terstandarisasi secara positif, berdasarkan hasil *standardized coefficients* pada tabel 4 tersebut, maka diperoleh nilai beta sebesar 0,325 atau 32,5% pengaruhnya *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dan sebesar 0,558 atau 55,8% pengaruhnya OCB terhadap kinerja karyawan, serta diperolehnya nilai t sebesar 4,009, serta nilai sig 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Analisis data pada Tabel 1 s/d 4 menunjukkan koefisien kepemimpinan pelayan terhadap OCB (nilai a) dan standar error jalur a (nilai Sa). Selanjutnya dapat ditentukan koefisien OCB terhadap prestasi kerja pegawai (nilai b) dan standar error jalur b (nilai Sb). Standar kesalahan kepemimpinan pelayan terhadap pekerjaan karyawan melalui OCB dapat diperoleh dengan cepat melalui uji Sobel dan menghasilkan Sab. Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel, hasil yang diperoleh yaitu 3,91 (dibulatkan menjadi 4) lebih besar dari pada nilai Z tabel yaitu 1,96, maka dari itu H4 dapat diterima dan H0 ditolak, artinya OCB dapat berperan sebagai mediasi pada penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan positif dan signifikan sebesar 0,661 dengan nilai t sebesar 9,401 dan nilai sig sebesar $0,0001 < \alpha (0,05)$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSP Kumbasari-Badung. Maka dari itu, H1 dapat diterima dan H0 ditolak. Penelitian ini telah menunjukkan hasil yang konsisten dengan yang terdahulu dari Aji dan Palupiningdyah, (2016); Asroti et al., (2022); Darmawan et al., (2021); Kurnianto dan Priyono, (2023); Kristianti dan Lukiastruti, (2021); Sayoga et al., (2022); Bagia dan Purwaningrat, (2023) yang telah menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, serta dampak kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap OCB

Mengenai OCB, kepemimpinan pelayan menghasilkan peningkatan yang positif dan signifikan secara statistik sebesar 0,929%, didukung oleh nilai t 11,286 dan nilai sig $0,000 < \alpha (0,05)$. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap OCB pengaruhnya adalah positif dan signifikan di KSP Kumbasari-Badung. Maka dari itu, H2 dapat diterima dan H0 ditolak. Penelitian ini telah menunjukkan hasil yang konsisten dengan yang terdahulu dari Asroti et al., (2022); Manora et al., (2021); Prasetyo dan Mas'ud, (2021); Perdana dan Surya, (2017) yang telah memverifikasi hasil positif dan signifikan, OCB yang dipengaruhi oleh kepemimpinan yang melayani.

Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan

Mengenai kinerja karyawan, OCB memberikan peningkatan yang positif dan signifikan secara statistik sebesar 0,628, dengan nilai t sebesar 10,728 dan nilai sig sebesar 0,000 yang kurang dari α (0,05). Hal ini dapat dijelaskan karena pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan pada KSP Kumbasari-Badung. Maka dari itu, H3 dapat diterima dan H0 ditolak. Penelitian ini telah menunjukkan hasil yang konsisten dengan yang terdahulu dari Widyastuti dan Palupiningdyah, (2015); Suzana, (2017); Nisa et al., (2018); Wahyudi et al., (2022); Kurnianto dan Priyono, (2023) yang telah memverifikasi hasil positif dan signifikan, pekerjaan karyawan yang terkena dampak OCB.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi OCB

OCB dapat berperan sebagai mediasi pada penelitian ini dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, memberikan sumbangan pengaruh secara positif dan signifikan meskipun telah dimediasi oleh OCB. Hal tersebut berdasarkan perhitungan Z hitung melalui uji Sobel (Sab), memperoleh hasil yaitu 3,91 (dibulatkan menjadi 4), sehingga lebih besar dari pada nilai Z tabel (1,96). Hasil perhitungan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan secara langsung dari nilai beta yang telah terstandarisasi yaitu 0,325, lebih kecil dari perhitungan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui OCB secara tidak langsung yaitu 0,471, sehingga variabel OCB dapat dikatakan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*). Hal ini dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa kinerja karyawan KSP Kumbasari-Badung mengalami peningkatan yang positif dan signifikan sebagai dampak dari kepemimpinan yang melayani dan intervensi OCB. Maka dari itu, H4 dapat diterima dan H0 ditolak. Penelitian ini telah menunjukkan hasil yang konsisten dengan yang terdahulu dari Kristianti dan Lukiastruti, (2021); Asroti et al., (2022); Kurnianto dan Priyono, (2023) yang telah membuktikan bahwa *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pengaruhnya adalah positif dan signifikan melalui mediasi OCB.

Simpulan

Hasil-hasil dari analisis data pada tabel 1 s/d 4, berdasarkan pengujian dan interpretasi yang telah dilakukan, maka dapat diuraikan empat kesimpulan hasil penelitian ini, yaitu pertama; kepemimpinan pelayan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kedua; kepemimpinan pelayan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, ketiga; OCB memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, keempat; kepemimpinan pelayan mengatasi kinerja pegawai yang terkena dampak positif OCB di KSP Kumbasari-Badung dan mempunyai dampak positif dan signifikan. Saran yang diberikan yaitu sebaiknya pimpinan KSP Kumbasari-Badung harus lebih terbuka dengan para karyawannya,

sebaiknya para karyawan harus siap menerima segala konsekuensi dalam menghadapi suatu pekerjaan dan karyawan harus mampu mengikuti, serta melaksanakan semua tugas dengan penuh tanggungjawab untuk menghindari kesalahan dalam bekerja. Bagi peneliti berikutnya, maka dilanjutkan untuk memperluas subjek penelitian, bisa mencakup kepada perusahaan yang ruang lingkupnya lebih luas seperti Bank ataupun BPR, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi. Berikutnya juga disarankan untuk menguji variabel lain seperti prestasi kerja.

References

- Agustini, N. K. S., Sapta, I. K. S., & Rihayana, I. G. (2022). Pengaruh Kompensasi, *Servant Leadership* Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar. *Values*, 3(2), 389–400.
- Aji, M., & Palupiningdyah, P. (2016). Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Burnout* sebagai Variabel *Intervening*. *Management Analysis Journal*, 5(3).
- Asroti, A., Mochlasin, M., & Ridlo, M. (2022). Pengaruh *Servant Leadership* Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai Variabel *Intervening*. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 2179–2191.
- Bagia, I. W. U. P., & Purwaningrat, P. A. (2023). Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(3), 523–535.
- Darmawan, I. K. E., Susanti, P. H., & VS, N. N. A. A. (2021). Pengaruh *Servant Leadership* Dan *Human Relation* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Villa Dedary Kriyamaha Di Ubud. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Parwisata*, 1(3), 882–896.
- Harahap, A. S. H., & Dilla, D. V. (2020). Pengaruh Motivasi dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel *Intervening* Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 101–113.
- Isyanto, I. (2019). Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Urchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 7(2), 115–123.
- Kristianti, O. W., & Lukiastuti, F. (2021). Pengaruh Kepercayaan dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Pada Dinas Perikanan Dan Peternakan Kabupaten Blora). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 53–62.
- Kurnianto, D. A., & Priyono, B. S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 10(1), 177–198.
- Mahayasa, I. G. A., & Suartina, I. W. (2019). Peran *organizational citizenship behavior (OCB)* dalam peningkatan pencapaian tujuan organisasi: Sebuah kajian literatur. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2).
- Manora, R. T. E., Titisari, P., & Syaharudin, M. (2021). Pengaruh *Servant Leadership, Empowerment* dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Royal Hotel n'Lounge Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 97–101.
- Nabawi, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.

-
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3), 108–114.
- Perdana, I., & Surya, I. (2017). Pengaruh *Servant Leadership* dan *Trust In Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. *Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3225–3251.
- Prasetyo, K. D., & Mas'ud, F. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, *Servant Leadership*, & Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Hotel Grasia Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(1).
- Randy, F. A. (2022). Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Burn Out* Sebagai Variabel *Intervening* Di Swiss-Bel Hotel Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(2), 511–525.
- Sapengga, S. E. (2016). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645–650.
- Sayoga, I. W. P. A., Kawiana, I. P. G., & Astrama, I. M. (2022). Pengaruh *Servant Leadership* dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Parwisata*, 2(1), 12–20.
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citinzenship Behaviour*, melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2).
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sinar Grafika Offset.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Mahayasa, I. G. A., Yasa, I. K. D., & Budi, I. G. A. A. E. (2021). Improving Employee Performance Through Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 3, 26-33.
- Supartha, W. G., & Dewi, I. (2017). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar) I Gede Hendry Kamanjaya. *E-Jurnal Ekon. Dan Bisnis Univ. Udayana*, 6, 2731–2760.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (studi di: PT. Taspen (Persero) kantor cabang Cirebon). *LOGIKA Jurnal Ilmiah Lemlit Unswagati Cirebon*, 19(1), 42–50.
- Wahyudi, A. K., Kawiana, I. G. P., & Suartina, I. W. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh *Organizational Citiizenship Behavior*. *Widya Amrita*, 2(2), 366–375.
- Widyastuti, N., & Palupiningdyah, P. (2015). Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*. *Management Analysis Journal*, 4(1).