

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Hana Fajar Nuraini

NIM : 30402100291

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2022**

SKRIPSI

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA
DKARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh :

Hana Fajar Nuraini

NIM : 30402100291

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitian ujian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 21 November 2022

Pembimbing

Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si.

NIK. 210499047

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh :
Hana Fajar Nuraini
NIM : 30402100291

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 20 Februari 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si.

Dr. H. Ardian Achiatma, SE., M.M.

NIK. 210499047

NIK. 210499042

Penguji II

Dra. Endang Dwi Astuti, M.Si.

NIK. 220480004

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Tanggal 20 Februari 2023

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Kuti Nurcholis, S.T., S.E.

NIK. 210499042

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hana Fajar Nuraini
NIM : 30402100291
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dari pihak manapun.

Semarang, 20 Februari 2023

Penulis,



Hana Fajar Nuraini

NIM. 30402100291

KATA PENGANTAR

بِسْمِ هَلَا الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum wr. wb

Puji Syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul *PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING dengan baik, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Saya sadar bahwa penulisan skripsi ini tidak mungkin dapat selesai tanpa doa, dukungan, serta bantuan dari berbagai pihak, baik yang membantu secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini, saya ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, serta doanya kepada :

- 1) Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kemudahan, dan kelancaran dalam penulisan skripsi ini.
- 2) Orang tua dan keluarga tercinta yang telah memberikan doa, motivasi, serta dukungan dalam segala hal.
- 3) Ibu Dr.Tri Wikaningrum, S.E, M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dalam membimbing, memberikan saran, masukan serta arahan dalam penyusunan skripsi hingga selesai

- 4) Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- 5) Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- 6) Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat
- 7) Sahabat-sahabat yang telah ikut serta mendoakan dan turut memberikan semangat, motivasi, serta dukungan dalam menyelesaikan semua tugas.

Saya menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran sangat saya harapkan guna tercapainya hasil yang bermanfaat bagi banyak pihak, serta bisa membangun dan melengkapi kekurangan yang ada. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat yang nyata bagi pembaca dan untuk kemajuan bersama.

Semarang, 20 Juli 2022

Penulis,



Hana Fajar Nuraini

NIM. 30402100291

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING

Hana Fajar Nuraini

NIM : 30402100291

Mahasiswa Jurusan S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan
Agung, Semarang

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Hipotesis dari penelitian ini. Bila *Servant Leadership* meningkat, maka Kinerja Karyawan akan meningkat. Bila *Servant Leadership* meningkat, maka *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkat. Bila *Organizational Citizenship Behavior* meningkat, maka Kinerja Karyawan akan meningkat. Aktivitas *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi dalam peningkatan hubungan antara *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan. Objek penelitian adalah karyawan perusahaan ekspedisi muatan kapal laut di Kota Semarang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 105 responden. Kemudian metode pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis data menggunakan SPSS yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, path analysis, koefisien determinasi, uji t, serta uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: Servant Leadership, Kinerja Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING

Hana Fajar Nuraini

NIM : 30402100291

Mahasiswa Jurusan S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan
Agung, Semarang

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the effect of servant leadership on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable. The hypothesis of this study. If Servant Leadership increases, then Employee Performance will increase. If Servant Leadership increases, then Organizational Citizenship Behavior will increase. If Organizational Citizenship Behavior increases, then Employee Performance will increase. Organizational Citizenship Behavior activities are able to mediate in improving the relationship between Servant Leadership and Employee Performance. The objects of this research are employees of shipping freight forwarding companies in Semarang City. The number of samples in this study were 105 respondents. Then the data collection method is through questionnaires and data analysis using SPSS which includes validity test, reliability test, classic assumption test, path analysis, coefficient of determination, t test, and Sobel test. The results of the study show that servant leadership has a positive and significant influence on employee performance. Servant Leadership has a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant influence on Employee Performance. Organizational Citizenship Behavior is able to mediate the effect of Servant Leadership on Employee Performance.

Keywords: *Servant Leadership, Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior*

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1. Kinerja karyawan.....	10
2.2. Servant Leadership.....	12
2.3. Organizational Citizenship Behavior	15
2.4. Hubungan Antar Variabel.....	17
2.4.1. Hubungan Antara <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan ..	17
2.4.2. Hubungan Antara <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2.4.3. Hubungan Antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	19
2.4.4. Hubungan Antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dalam Memediasi Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	20

2.5. Kerangka Pemikiran	21
2.5.1. Model Empirik Penelitian.....	21
2.5.2. Hipotesis Penelitian	22
BAB III MODEL PENELITIAN	23
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Populasi dan Sampel	23
3.2.1. Populasi.....	23
3.2.2. Sampel	24
3.3. Sumber Data	25
3.4. Metode Pengumpulan Data	26
3.5. Variabel dan Indikator.....	26
3.6. Teknis Analisis Data	28
3.6.1. Uji Instrumen Data	28
3.6.2. Uji Asumsi Klasik.....	29
3.6.3. Path Analysis	30
3.6.4. Koefisien Determinasi	31
3.6.5. Uji t.....	32
3.6.6. Uji Sobel Test	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	33
4.1. Hasil Penelitian.....	33
4.1.1. Karakteristik Responden.....	33
4.2. Analisis Deskriptif.....	35
4.2.1. Deskripsi Variabel <i>Servant Leadership</i>	36
4.2.2. Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	38
4.2.3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	39

4.3. Uji Instrumen Data	40
4.3.1. Uji Validitas	40
4.3.2. Uji Reliabilitas	41
4.4. Uji Asumsi Klasik	42
4.4.1. Uji Normalitas	42
4.4.2. Uji Multikolinearitas	43
4.4.3. Uji Heteroskedastisitas	44
4.5. Path Analysis	45
4.5.1. Analisis Jalur 1	45
4.5.2. Analisis Jalur 2	47
4.6. Uji t	48
4.6.1. Pengujian Hipotesis	48
4.7. Uji Sobel Test	50
4.8. Pembahasan	51
4.8.1. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan	51
4.8.2. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	53
4.8.3. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	54
4.8.4. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	55
4.8.5. Hubungan Langsung dan Tidak Langsung	56
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	57
5.1. Kesimpulan	57
5.2. Saran	58
5.3. Keterbatasan Penelitian	59

5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN.....	64



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Faktor keterlambatan pada PT Biru Logistindo Line.....	3
Tabel 3.1 Definisi Variabel dan Indikator Penelitian.....	27
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	33
Tabel 4.2 Masa Kerja.....	34
Tabel 4.3 Usia Responden.....	34
Tabel 4.4 Pendidikan.....	35
Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Variabel <i>Servant Leadership</i>	37
Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	38
Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	39
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas.....	41
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Reabilitas.....	42
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i> Model Regresi....	43
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	43
Tabel 4.12 Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linier 1.....	46
Tabel 4.13 Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linier 2.....	47
Tabel 4.14 Hasil Uji Sobel Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	21
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁)	44
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Variabel Kinerja Karyawan (Y ₂)	45



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pertukaran barang dan jasa menjadi salah satu elemen dalam proses globalisasi yang tidak hanya dilakukan oleh individu ataupun kelompok tetapi juga dilakukan oleh masing-masing negara guna mencukupi kebutuhan hidup masyarakat. Terbukanya perdagangan internasional dari berbagai negara akan menyebabkan perkembangan di dalam negeri dengan pesat diikuti oleh keuntungan yang besar. Aktivitas yang menjadi komponen perkembangan suatu negara dapat dilakukan melalui kegiatan ekspor dan impor.

Perusahaan melakukan perdagangan internasional khususnya yang bergerak di bidang pengangkut, eksportir, ataupun importir untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan. Adanya proses *custom clearance* dalam kegiatan ekspor dan impor diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang kepabeanan, yang berisi mengenai proses pengurusan administrasi shipment bagi kebutuhan ekspor maupun impor seperti melakukan pembayaran pajak, pengurusan kepabeanan, serta dokumen yang harus dilengkapi sampai dengan tahap dikeluarkannya surat persetujuan untuk mengeluarkan atau memasukkan barang. Banyaknya aktifitas perusahaan, tidak jarang ditemukan hambatan dalam keberlangsungan kegiatan yang dapat mempengaruhi proses kelancaran pengiriman atau penerimaan barang. Seperti terjadi kesulitan dalam mengelola, keterlambatan dokumen, serta kurangnya koordinasi antara pihak-pihak yang terkait. Demi

menunjang proses kegiatan ekspor dan impor diperlukan peran jasa pengangkut atau forwarder yang dapat membantu mempersiapkan dan melengkapi dokumen yang diperlukan agar berjalan lancar.

PT Biru Pratama Logistindo Line merupakan salah satu perusahaan ekspedisi muatan kapal laut (EMKL) di Semarang yang bekerja setelah diberikan kuasa dari eksportir maupun importir. Kuasa ini yang akan digunakan forwarder untuk bertindak sebagai perantara antara pengirim, pengangkut dan penerima. Proses kegiatan diharuskan memenuhi syarat-syarat agar bisa dikatakan sebagai perusahaan yang professional, seperti memiliki sejumlah pengetahuan yang luas dengan berbagai aspek perdagangan internasional, memiliki ketrampilan kerja yang efektif dan efisien dengan didukung oleh tenaga ahli dibidangnya, mampu memberikan pelayanan yang maksimal, hingga bisa memenuhi segala proses pembayaran terkait pengurusan barang. Hal itu menjadi penting bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam jangka panjang agar mampu berkembang untuk mendapatkan kepercayaan hingga kepuasan pada setiap customer tercapai.

Layanan dapat diberikan dengan baik apabila perusahaan memiliki sumber daya manusia yang bekerja secara cepat, tepat, transparan, dan terbuka. Kondisi pelayanan yang baik menciptakan persaingan dunia bisnis yang semakin tinggi dan kompetitif karena diperlukan penyesuaian terus-menerus. Sumber daya manusia menjadi kunci sukses keberhasilan dalam mengelola, mengatur, dan memberikan manfaat pada perusahaan. Keberhasilan seringkali menjadi tolak ukur perusahaan, salah satunya dengan adanya target yang telah ditentukan mengenai penyelesaian

dokumen secara tepat dan sesuai dengan perkiraan waktu. Hal ini mengacu pada kecepatan layanan yang diberikan perusahaan kepada customer.

Demi meningkatkan layanan pada customer, perusahaan harus dapat menemukan solusi bahkan mengantisipasi masalah-masalah yang akan terjadi. Seperti kurangnya komunikasi aktif dan dua arah antar sumber daya manusia yang menimbulkan perbedaan persepsi atau cara pandang masing-masing akan suatu masalah. Selain itu, terdapat masalah pada kecepatan penyelesaian dokumen ataupun dalam pengiriman barang. Masalah ini menjadi titik kritis bagi perusahaan forwarder yang masih belum bisa terselesaikan dalam upaya peningkatan layanan perusahaan, dapat dilihat pada data berikut :

Tabel 1.1
Faktor keterlambatan pada PT Biru Logistindo Line

No	Identifikasi Masalah	Faktor
1	Keterlambatan dokumen	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlambatan pengiriman dokumen dari pihak-pihak terkait - Kesalahan pengisian dokumen - Kurangnya komunikasi antar karyawan
2	Keterlambatan barang	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pemeriksaan barang - Keterlambatan kapal - Kurangnya komunikasi antar karyawan

Sumber : PT Biru Pratama Logistindo Line

Berdasarkan data yang diperoleh pada tabel 1.1 melalui hasil observasi dan wawancara dengan pihak-pihak terkait dokumen ekspor, impor, maupun *finance*, dapat ditunjukkan bahwa adanya permasalahan kinerja karyawan yang terjadi pada PT Biru Pratama Logistindo Line disebabkan karena kesalahan pengisian dokumen dan kurangnya komunikasi antar karyawan. Terkait dengan pengurusan dokumen di perusahaan, penanganan dokumen menjadi hal yang sangat penting karena mempengaruhi proses operasional perusahaan secara keseluruhan. Penanganan

dokumen seperti Nota Pemberitahuan Ekspor (NPE) dan Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) ada di bagian ekspor, Pemberitahuan Impor Barang (PIB) ada di bagian impor, dan dokumen tagihan di bagian *finance*. Hal ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan antara yang satu dengan karyawan lainnya, dampaknya pada pelaksanaan kerja akan terjadi apabila adanya keterlambatan, kesalahan, kurangnya komunikasi, ataupun masalah lain yang terkait.

Data tersebut mempengaruhi pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya tidak terealisasi dengan baik. Adanya masalah ini berpengaruh pada penurunan kinerja yang dapat mengganggu kegiatan operasional hingga ketidaksesuaian perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Fenomena yang terjadi memperlihatkan pentingnya peran kepemimpinan yang baik dalam memberikan pelayanan, mengelola, mengkoordinir, menciptakan suasana saling menolong, hingga memiliki hubungan yang baik agar mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas antar karyawan perusahaan.

Kesuksesan perusahaan dinilai melalui peranan efektivitas sumber daya manusia dalam memberikan keunggulan bersaing. Semakin tinggi efektivitas kinerja karyawan akan menunjukkan tingginya kinerja organisasi dengan menggunakan potensi atau pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan yang dimiliki. Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai peningkatan kinerja telah banyak diteliti dengan perbedaan latar belakang, variabel dan hasil yang dijelaskan. Penelitian menurut Awan et al., (2012) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Nielsen et al., 2009).

Awan et al., (2012) menyebutkan adanya hubungan sebab akibat antara gaya kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien baik dalam maupun luar organisasi. *Servant Leadership* merupakan kepemimpinan yang menggunakan pengelolaan tantangan sebagai kesempatan untuk melayani baik individu, organisasi, dan masyarakat dibanding pencapaian kepentingan pribadi (Zou, Tian, & Liu, 2015). Setiap pemimpin dapat menunjukkan gaya kepemimpinan agar dengan mudah memainkan peran dalam mengarahkan potensi secara produktif untuk mempengaruhi karyawan dalam bekerja (Hartatik, 2014). Perusahaan di Indonesia masih jarang menerapkan *servant leadership* dalam sistem kepemimpinan organisasi, hingga mengharuskan gaya kepemimpinan ini menjadi poin utama dalam melakukan pengembangan suatu organisasi melalui pengaruh pemimpin yang melayani..

Adanya *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai faktor lain dalam peningkatan kinerja melalui kegiatan saling bantu pada lingkungan kerja kondusif yang berpengaruh pada peningkatan target organisasi (Nielsen et al., 2009). Menurut (Suhardi, 2019) menyebutkan dalam OCB, terdapat banyak peran sumber daya manusia dalam pemenuhan tanggung jawab tidak hanya sekadar pada tuntutan dalam bekerja. Banyak karyawan mengabaikan tugas di luar pekerjaan yang melebihi kemampuan dan tanggung jawab untuk berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Fenomena ini menunjukkan rendahnya tingkat *organizational citizenship behavior* pada masing-masing

karyawan, sedangkan agar membuat kerja organisasi maksimal membutuhkan karyawan dengan OCB yang tinggi untuk mendukung pencapaian perusahaan.

Penerapan di perusahaan, OCB pada karyawan tidak terjadi tanpa adanya faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi. Faktor internal berasal dari dalam masing-masing individu dalam melakukan OCB, sedangkan faktor eksternal berasal dari salah satunya yaitu peran pemimpin dalam menunjukkan gaya kepemimpinannya pada karyawan. Hal ini, sejalan dengan penelitian bagaimana pengaruh OCB dalam mempengaruhi kinerja dan *servant leadership* (Abid et al., 2015). Menurut penelitian (Sandara & Suwandana, 2018) menyebutkan hal yang sama bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan yang melayani menghasilkan salah satu hal penting dari penelitian yaitu perilaku kewargaan organisasi karyawan (OCB). Adapun Sendjaya et al., (2008) menyatakan beberapa dimensi dalam *servant leadership* meliputi diri sendiri, hubungan konvensional, moralitas bertanggung jawab, spiritualitas transendental, dan pengaruh transformasi. Sedangkan hasil penelitian (Nobari, Mohamadxani, & Davoudi, 2014) menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada salah satu dimensi kepemimpinan melayani yaitu spiritualitas transendental dengan perilaku kewargaan organisasi.

Berdasarkan fenomena dan penelitian gap dalam pemaparan di atas dan melihat pentingnya peran kinerja dalam organisasi, *servant leadership* akan menjadi perhatian penting bagi pimpinan perusahaan. *Servant leadership* memperhatikan karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan agar dapat memiliki pengalaman dan pengetahuan baik dalam praktik maupun manajemen.

Dukungan besar dari pimpinan terhadap karyawan akan mewujudkan peran *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kemampuan pada saat pelaksanaan tugas untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini akan memasukkan pengujian *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pekerjaan akan berjalan dengan lancar dan perusahaan dapat mencapai target yang ditetapkan agar tujuan tercapai.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar masalah diatas, maka rumusan masalah pada studi ini adalah bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam memediasi *servant leadership* terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan?
- 2) Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*?
- 3) Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan?
- 4) Bagaimana peran *organizational citizenship behavior* dalam memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* dalam memediasi *servant leadership* terhadap kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan
- 2) Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*
- 3) Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan
- 4) Untuk menganalisis peran *organizational citizenship behavior* dalam memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

- 1) Aspek teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan tentang pengaplikasian ilmu manajemen sumber daya manusia dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak lain dalam melakukan pengembangan ilmu manajemen untuk menghasilkan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, *servant leadership*, dan kinerja karyawan.

- 2) Aspek praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan tentang kebijaksanaan serta langkah yang dapat dilakukan mengenai penerapan peningkatan kinerja yang akan dipengaruhi oleh

servant leadership dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi di masa yang akan datang dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja karyawan

Kinerja merupakan istilah dari kata *actual performance* atau *job performance* mengenai pencapaian prestasi seseorang melalui hasil kerja. Kinerja yang meningkat dikatakan berhasil apabila karyawan berusaha untuk memiliki penilaian yang baik terhadap pekerjaan yang dibebankan selaras dengan peningkatan pencapaian tujuan perusahaan ataupun organisasi. Menurut (Hasibuan, 2006) kinerja karyawan adalah bukti pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan berdasarkan pada pengalaman, ketrampilan, hingga pemanfaatan waktu yang baik. Sedangkan menurut (Sutrisno, 2016) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas bekerja yang didasari oleh tingkah laku kerja karyawan.

Pelaksanaan kinerja dalam perusahaan sangat berhubungan dengan keberhasilan ataupun kegagalan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional, pencapaian kinerja karyawan menjadi aset penting yang harus diperhatikan agar perusahaan dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2016), kinerja merupakan perilaku nyata karyawan untuk memberikan hasil kerja baik secara kualitas ataupun kuantitas dalam mengerjakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan pada karyawan.

Muhdar (2015) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja didapat melalui hubungan antara kemampuan, usaha, serta tugas-tugas yang menjadi pelaksanaan

dari kewajiban karyawan, serta sebagai salah satu penilaian dari perilaku karyawan pada sebuah tempat kerja selama periode waktu tertentu. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja yang didapat dalam suatu proses seseorang atau sekelompok dengan menjalankan peran tanggung jawab dalam pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi yang akan memberikan dampak positif apabila karyawan memiliki tingkat kinerja yang optimal.

Kinerja karyawan ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor yang adapun terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation)”.

Indikator digunakan untuk mengukur sejauh kualitas dan kuantitas karyawan dalam pencapaian kinerja. Menurut Sopiah & Sangadji (2017), terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

- 1) Kualitas; kualitas kerja diukur dari efektivitas dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dengan dukungan sumber daya lainnya untuk tujuan perusahaan.
- 2) Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu, bisa berupa jumlah unit hasil kerja ataupun jumlah siklus aktivitas kerja karyawan.

- 3) Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas yang telah selesai dikerjakan dalam batas waktu tertentu untuk mendapatkan standar target pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- 4) Efektivitas; merupakan tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) secara maksimal untuk dapat menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian; merupakan tingkat karyawan dalam menjalankan fungsi kerja tanpa perlu adanya pengawasan hingga mampu bekerja tanpa bantuan atau adanya bimbingan dari pengawas.
- 6) Komitmen kerja; merupakan suatu kesepakatan kerja antara karyawan untuk mempunyai komitmen dengan perusahaan atau organisasi dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

2.2. **Servant Leadership**

Konsep *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani pertama kali dikemukakan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 yang percaya bahwa kepemimpinan yang melayani mempunyai kemampuan untuk membantu melayani orang lain. Melayani dalam hal ini tidak berarti bahwa pemimpin melakukan tugas dan kewajiban karyawan, namun pemimpin berfokus pada peningkatan kemampuan dan ketrampilan karyawan untuk mencapai tujuan serta melayani organisasi (Nobari, Mohamadkhani, & Davoudi, 2014).

Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesempatan untuk mendukung pertumbuhan serta perkembangan karyawan di luar kepentingan sendiri yang tidak hanya mengandalkan wewenang yang dimiliki

(Robbins dan Judge, 2013). Sedangkan menurut Rezaei et al., (2012) menjelaskan kepemimpinan yang melayani merupakan teori modern yang diterapkan dalam kepemimpinan organisasi dengan tidak membandingkan kemampuan serta keahlian anggota organisasi dengan para manajernya. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini selalu beranggapan bahwa anggota perusahaan ataupun organisasi berhak memiliki kompetensi yang sama dengan pemimpinnya.

Gholipour et al., (2009) menyebutkan pemimpin yang ada saat ini berusaha dalam membantu organisasi untuk mengenali potensi kebutuhan dengan melakukan pembaruan wawasan hingga memunculkan motivasi kelompok. Adanya kepemimpinan yang melayani akan membuat anggota organisasi memiliki sikap individu yang sama dalam melayani dengan baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* kemauan kuat yang dimiliki seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan untuk melayani dan memimpin dengan fokus utama yaitu adanya kemajuan perusahaan atau organisasi.

Spears (2010) mengemukakan 10 karakteristik *servant leader*, yaitu :

- 1) Mendengarkan (*Listening*), yaitu pemimpin memiliki cara komunikasi dengan mendengarkan saran dari bawahannya sebagai bahan pertimbangan membuat keputusan.
- 2) Empati (*Empathy*), yaitu pemimpin mempunyai upaya untuk memahami dan peduli sebagai sudut pandang orang lain.
- 3) Penyembuhan (*Healing*), yaitu pemimpin dapat membantu mengatasi permasalahan karyawan dari masalah pribadi mereka.

- 4) Kesadaran (*Awareness*), yaitu pemimpin peduli untuk memahami masalah yang berkaitan dengan etika, kekuasaan, dan nilai moral.
- 5) Persuasi (*Persuasion*), yaitu pemimpin mampu meyakinkan orang lain untuk berubah ke arah yang lebih baik.
- 6) Konseptualisasi (*Conceptualization*), yaitu pemimpin menjadi sosok yang memiliki orientasi ke depan mengenai arah dan tujuan organisasi.
- 7) Kejelian (*Foresight*), yaitu pemimpin mempunyai kemampuan untuk memperkirakan hal yang akan terjadi berdasarkan pada keadaan.
- 8) Keterbukaan (*Stewardship*), yaitu pemimpin memiliki perencanaan dan pengelolaan karyawan dan organisasi dengan tanggungjawab.
- 9) Komitmen untuk pertumbuhan (*Commitment to the growth of people*), yaitu pemimpin memiliki komitmen dalam melakukan usaha untuk meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
- 10) Membangun komunitas (*Building community*), yaitu pemimpin mampu mengidentifikasi penciptaan kelompok kerja yang baik, saling terhubung, dan penuh inovasi.

Indikator yang digunakan dalam kepemimpinan yang melayani menurut

Dennis dan Bocarnea (2005), antara lain :

- 1) Kasih Sayang (*Love*); merupakan rasa dan sikap seorang pemimpin peduli dengan karyawan dan menganggap karyawan tidak hanya sebagai alat untuk menjapai tujuan, tetapi sebagai pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.

- 2) Pemberdayaan (*Empowerment*); merupakan penekanan pada kerjasama dengan mempercayakan kekuasaan kepada orang lain dan mau mendengarkan saran dari karyawan secara efektif.
- 3) Visi (*Vision*); merupakan arah ataupun tujuan di masa yang akan datang dan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menjadi inspirasi dan menunjukkan tindakan serta hal baik yang membentuk masa depan perusahaan.
- 4) Kerendahan Hati (*Humility*); merupakan sikap seorang pemimpin yang memiliki rasa saling menghormati dan kerendahan hati serta mengakui hasil kerja bawahannya.
- 5) Percaya (*Trust*); merupakan cara seorang pemimpin dapat dipercaya karyawannya untuk bisa menunjukkan kelebihan yang membuat pemimpin tersebut dapat terpilih.

2.3. Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ (1988) *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB merupakan perilaku individu bebas sesuai dengan tanggung jawab, secara tidak langsung atau eksplisit yang diakui dalam sistem reward untuk mempromosikan fungsi efektif dari organisasi. Perilaku OCB karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang melebihi peran seharusnya tidak menjadi pilihan dari tanggung jawab formal yang harus dilakukan, namun dapat mendukung kegiatan perusahaan dengan baik (Robbins, 2012).

Sekar et al., (2017) menyebutkan OCB sebagai hal penting dalam kelangsungan perusahaan ataupun organisasi dengan memaksimalkan produktivitas

karyawan melalui penghargaan dari sistem imbalan formal secara tidak langsung yang keseluruhannya meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Sedangkan Podsakoff et al., (2000) menjelaskan kontribusi OCB dalam meningkatkan produktivitas sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti peningkatan produktivitas rekan tim, pimpinan, serta manajemen. Terpeliharanya fungsi keorganisasian sangat baik untuk membantu mengkoordinasikan kegiatan perusahaan. OCB juga diartikan sebagai cara untuk mempertahankan karyawan terbaik agar dapat meningkatkan stabilitas kerja organisasi serta kemampuannya dalam beradaptasi atas perubahan lingkungan.

Pengaruh OCB mengilustrasikan berbagai karakter karyawan dengan menggunakan beberapa istilah seperti sikap spontanitas, perilaku extra-role yang berhubungan dengan perusahaan dan untuk kepentingan keseluruhan dibanding kepentingan individu (Jung & Hong, 2008). Berdasarkan definisi *organizational citizenship behavior* di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB adalah tindakan yang bebas, spontan, sukarela demi kepentingan pihak lain, dilakukan tanpa adanya paksaan atau perintah secara formal dan tidak mendapatkan kompensasi tambahan. OCB tidak diatur dalam perusahaan maupun masuk ke *job description* formal karena murni dari masing-masing individu yang menginginkan perusahaan menjadi efektif.

Menurut Ubaididillah (2017) dan terdapat indikator dari variabel *organizational citizenship behavior*, yaitu:

- 1) *Altruism* (Ketidakegoisan); merupakan perilaku karyawan dalam memberikan bantuan terhadap rekan kerja yang mengalami kesulitan baik

tugas tanggung jawab dalam perusahaan atapun masalah pribadi. Dimensi ini menunjukkan perilaku menolong diluar dari tanggung jawabnya.

- 2) *Civic virtue* (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); 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); merupakan perilaku untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja terkait masalah personal. Karyawan yang memiliki dimensi courtesy yang tinggi adalah orang yang sopan, menghargai, dan peduli pada sesama.
- 5) *Sportsmanship* (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.

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Hubungan Antara *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa studi mengidentifikasi kepemimpinan yang melayani menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam memberikan dampak pada

kinerja dalam pekerjaan. Awan et al. (2012) mengemukakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan lembaga swadaya masyarakat di Pakistan. Aji (2016) juga menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan PT. Inti Roda Makmur Persada Tbk, Tangerang dengan menggunakan pendekatan mendasar yang bersifat jangka panjang.

Penelitian lainnya menurut Pakpahan & Hardianawati (2021) juga menyebutkan adanya pengaruh hubungan yang positif dan signifikan antara *servant leadership* dan juga kinerja karyawan. Dari pembahasan di atas, dapat dapat disimpulkan bahwa meningkatnya aktivitas *servant leadership* yang dilakukan oleh karyawan akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Bila *Servant Leadership* meningkat, maka Kinerja Karyawan akan meningkat

2.4.2. Hubungan Antara *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi contoh tindakan dan perilaku bagi para bawahannya. Seperti dengan adanya keputusan yang diambil, pemimpin diharuskan memiliki sikap cerdas dan bijaksana dalam perilaku melayani. Terbentuknya hubungan antara pemimpin dan karyawan melalui kedekatan emosional untuk saling membantu antar sesama yang meningkatkan kinerja (Fahrana, 2016).

Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Abid et al. 2015). Hasil penelitian Setiawan (2019) juga menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan yang melayani dengan perilaku kewarganegaraan organisasi PT. Cobra Dental Group. Bakar dan McCann (2016) menyimpulkan kepemimpinan yang melayani meningkatkan perilaku kewarganegaraan pada lingkungan kerja karena adanya dampak positif yang terjalin antara komunikasi para anggota dan pemimpin. Berdasarkan temuan ini, dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Bila *Servant Leadership* meningkat, maka *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkat

2.4.3. Hubungan Antara *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

OCB didefinisikan sebagai pekerjaan yang memiliki peran sumber daya dalam pemenuhan tanggung jawab yang tidak masuk pada tuntutan pekerjaan tetapi berhubungan pada sistem reward organisasi. Karyawan yang melakukan OCB disebut karyawan yang baik/good citizen. Penelitian Solikhah dan Prastiwi (2020) mengemukakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Balai Rehabilitasi Sosial Prof. Dr. Soeharso Surakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi aktivitas OCB yang dilakukan karyawan pada perusahaan akan ikut meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian lain diungkapkan oleh Suzana (2017) bahwa adanya hasil yang positif dan signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja

karyawan pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon. Penelitian oleh Widyastuti (2015) juga menyebutkan hal yang sama bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, perlu diuji apakah *organizational citizenship behavior* memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Bila *Organizational Citizenship Behavior* meningkat, maka Kinerja Karyawan akan meningkat

2.4.4. Hubungan Antara *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Memediasi Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Peran gaya kepemimpinan dalam memperhatikan karyawan memberikan dukungan besar dari pimpinan untuk mewujudkan peran *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja perusahaan. Dalam studi penelitian Viprapratha et al., (2018) pada PT Sarana Arga Gemeh Amerta Denpasar menguji salah satu model kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening adalah OCB. Hasil penelitian menemukan bahwa OCB memediasi hubungan positif penuh dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian Simamora et al., (2019) mengenai gaya kepemimpinan lain "*servant leadership*" pada Mandiri Inhealth menunjukkan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan pada OCB dalam memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Yuniarto (2018) juga menjelaskan hal yang sama bahwa adanya hasil yang pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja yang secara tidak langsung

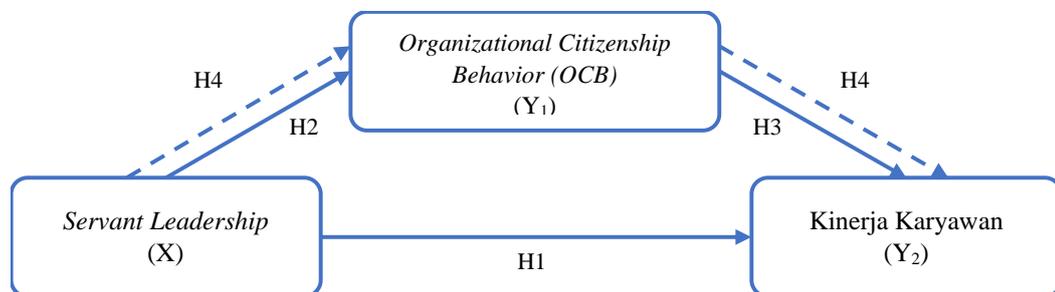
dimoderasi oleh OCB. Berdasarkan studi penelitian di atas, dapat disimpulkan penelitian ini akan memasukkan pengujian aktivitas OCB sebagai variabel intervening untuk meningkatkan *servant leadership* dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Bila aktivitas *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi dalam peningkatan hubungan antara *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan

2.5. Kerangka Pemikiran

2.5.1. Model Empirik Penelitian

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan model empirik yang digunakan dalam penelitian di bagi menjadi tiga variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. *Servant leadership* menempati variabel independen yang ditandai dengan tanda X. Sedangkan kinerja karyawan menempati variabel dependen yang ditandai dengan tanda Y₂. Lalu untuk variabel intervening diisi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditandai dengan Y₁, untuk memediasi hubungan antara variabel-variabel yang bersangkutan. Maka model empirik dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Penelitian

2.5.2. Hipotesis Penelitian

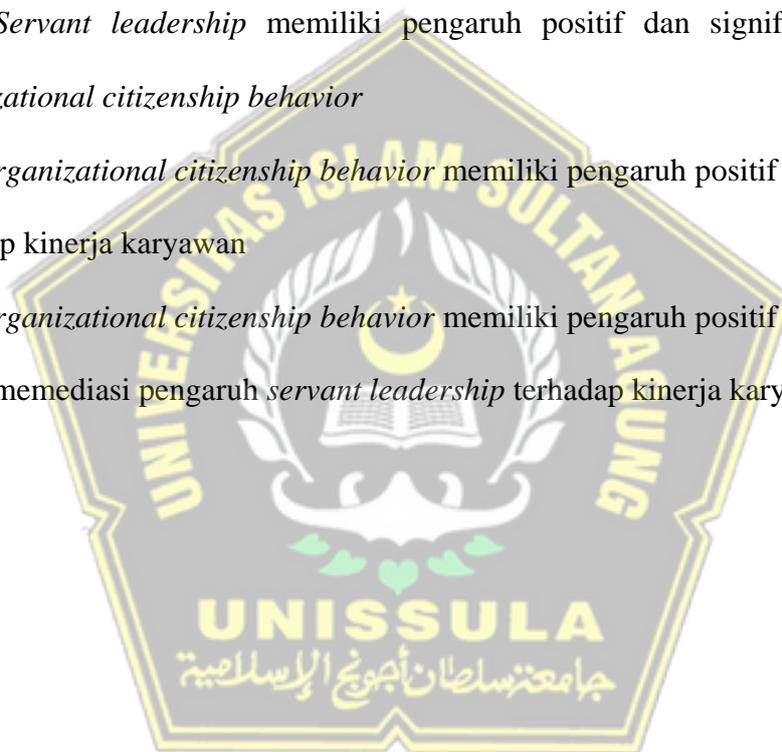
Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H3 : *Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : *Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan



BAB III

MODEL PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian analisis “*explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Metode ini menekankan pada pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2019). Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan suatu hipotesis dengan harapan yang nantinya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai dasar penelitian.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari objek, individu, atau kejadian yang memiliki karakteristik (sifat-sifat) tertentu yang akan diteliti dan selanjutnya akan diambil kesimpulan (Sugiyono, 2019). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan pada Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut atau biasa disebut EMKL di Kota Semarang yang terdiri dari karyawan ekspor, impor, dan *finance* yang mana jumlah populasi tidak diketahui.

Berikut adalah beberapa daftar nama-nama perusahaan EMKL di Kota Semarang, antara lain PT Biru Pratama Logistindo Line, PT Samudera Perdana Selaras, PT Mitra Kargo, PT Dana Persada Manunggal, PT Jasindo Lintastama, PT Putra Samudra Transindo, PT Multi International Logistic (EMKL), PT Buana Jasa

Mandiri, PT EMKL Tirtasari Abadi Sejahtera, PT Mulyareksa Jayasakti, PT Ardana Sejahtera Abadi, PT Green Air Pasific, dan lainnya.

3.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2019) sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil dan diteliti dengan cara-cara tertentu untuk diukur atau diamati karakteristiknya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling* dimana cara pengambilan sampel dalam memilih subjek berdasarkan dengan kriteria atau ciri-ciri khusus yang telah peneliti tentukan untuk mendapatkan hasil relevan. Kriteria yang digunakan adalah karyawan yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dan karyawan yang bertugas di bagian penanganan dokumen. Artinya bahwa tidak semua unit dari populasi mempunyai kesempatan untuk dijadikan sampel penelitian. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak diketahui, maka jumlah sampel ditentukan dengan rumus Cochran (Sugiyono, 2019) :

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,1)^2}$$

$$n = 96,04$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel yang diperlukan

Z^2 = Harga dalam kurve normal untuk simpanan 5% dengan nilai = 1,96

p = Peluang Benar 50%

q = Peluang Salah 50%

e = *Margin error* 10%

Berdasarkan perhitungan di atas, jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah sebanyak 96 sampel. Namun, untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak dapat digunakan dalam penelitian maupun dalam pengolahan data maka sampel ditentukan menjadi 105 orang responden.

3.3. Sumber Data

Menurut Sugiyono (2019) apabila dilihat melalui sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan data primer dan data sekunder.

- 1) Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari suatu subjek atau objek dalam penelitian, Dalam penelitian ini, sumber data didapatkan melalui responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebagai sarana untuk mendapatkan informasi atau data. Data primer digali melalui survei dengan menggunakan kuesioner tentang variabel-variabel yang berkaitan pada penelitian, yaitu kinerja karyawan, *servant leadership*, dan *organizational citizenship behavior*.
- 2) Data sekunder adalah data yang tidak akan didapatkan secara langsung, data berupa dokumen atau arsip yang dalam sebuah lembaga dan/atau seseorang yang akan menjadi subjek dalam penelitian. Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui studi literatur dari buku, artikel ilmiah, dan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- 1) Kuesioner; merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang akan diberikan pada responden untuk dilengkapi dengan jawaban (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data yang diberikan pada responden menggunakan kombinasi dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka secara langsung hingga didapatkan keobjektifan data yang tepat.
- 2) Studi pustaka; merupakan kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lain yang berkaitan dengan budaya, nilai, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2019). Penelitian melalui metode studi pustaka dilakukan dengan cara mengumpulkan serta menganalisis melalui buku, majalah, serta jurnal terkait yang relevan dengan penelitian ini.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan dengan variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Variabel-variabel dalam penelitian yang digunakan antara lain *servant leadership* (X) sebagai variabel independen, *organizational citizenship behavior* (Y₁) sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan (Y₂) sebagai variabel dependen.

Indikator merupakan variabel yang dapat digunakan untuk menerangkan ataupun mengukur perubahan yang terjadi atas kejadian pada suatu organisasi baik

secara langsung maupun tidak langsung. Indikator dalam penelitian dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1
Definisi Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	<i>Servant Leadership</i> (X)	<i>Servant leadership</i> merupakan persepsi karyawan terhadap kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan guna mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan.	Kasih Sayang (<i>Love</i>) Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) Visi (<i>Vision</i>) Kerendahan Hati (<i>Humility</i>) Kepercayaan (<i>Trust</i>) (Dennis dan Bocarnea, 2005)	Skala pengukuran menggunakan Skala Likert 1 s/d 5, yaitu STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁)	OCB merupakan kontribusi karyawan dalam melakukan pekerjaan di luar <i>job description</i> yang diberikan untuk mendukung efektivitas perusahaan secara sukarela tanpa adanya imbalan yang mengikat dari tanggung jawab perusahaan	Mementingkan kepentingan orang lain (<i>Altruism</i>) Tanggung jawab pada perusahaan (<i>Civic Virtue</i>) Mendengarkan kata hati (<i>Conscientiousness</i>) Rasa hormat (<i>Courtesy</i>) Sikap Sportif (<i>Sportsmanship</i>) (Ubaididillah, 2017)	Skala pengukuran menggunakan Skala Likert 1 s/d 5, yaitu STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5
3.	Kinerja Karyawan (Y ₂)	Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawab kerja yang disadari oleh pengalaman, usaha, dan ketrampilan karyawan.	Kualitas kerja yang dihasilkan Kuantitas kerja yang lebih baik dari karyawan lain Ketepatan waktu dalam penyelesaian suatu aktivitas pekerjaan Efektivitas sumber daya dalam organisasi Kemandirian dalam bekerja Komitmen kerja dalam pelaksanaan tanggung jawab (Sopiah & Sangadji, 2017)	Skala pengukuran menggunakan Skala Likert 1 s/d 5, yaitu STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5

3.6. Teknis Analisis Data

3.6.1. Uji Instrumen Data

3.6.1.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid bila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini, uji validitas akan dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan total skor pertanyaan. Validitas data diukur dengan membandingkan r hitung dengan r tabel dengan kriteria sebagai berikut :

- 1) Apabila r hitung $>$ r tabel (pada tingkat signifikansi 5%), maka dapat dikatakan kuesioner valid.
- 2) Apabila r hitung $<$ r tabel (pada tingkat signifikansi 5%), maka dapat dikatakan kuesioner tidak valid.

3.6.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden atas pertanyaan bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Menurut Ghozali (2018) dalam mengetahui reliabel atau tidaknya variabel, dilakukan uji statistik dengan melihat *Cronbach's Alpha* dengan kriteria sebagai berikut :

- 1) Jika nilai Alpha $>$ 0,6 maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah reliable.

- 2) Jika nilai Alpha < 0,6 maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah tidak reliable.

3.6.2. Uji Asumsi Klasik

3.6.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel dependen dan variabel independen ataupun keduanya memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *Kolmogrov-Smirnov* dengan dasar pengambilan keputusan adalah:

- 1) Jika hasil di atas tingkat signifikansi 0,05 menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika hasil di bawah tingkat signifikansi 0,05 tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.6.2.2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan variabel bebas mana yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas

multikolinieritas apabila variabel independen yang memiliki nilai tolerance $> 0,1$ atau VIF < 10 , dengan kesimpulan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam regresi. (Ghozali, 2018). VIF dirumuskan sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{1-R^2}$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

3.6.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *Variance* dari Residual suatu pengamatan kepengamatan yang lain, apabila *variance* dari Residual pengamatan yang lain tetap maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda Heteroskedastisitas. Pengujian ini menggunakan scatter plot dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Bila terdapat titik-titik yang membentuk pola tertentu dan teratur maka diidentifikasi terjadi heterokedastisitas. Namun bila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3. Path Analysis

Path analysis (analisis jalur) merupakan model pengembangan dari analisis regresi linier berganda yang bertujuan mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat. *Path analysis* digunakan untuk menguji pengaruh intervening sebagai variabel dalam memediasi hubungan

antara variabel independen dengan variabel dependen, yang dalam penelitian ini *servant leadership* (X) sebagai variabel independen, *organizational citizenship behavior* (Y₁) sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan (Y₂) sebagai variabel dependen. Pada dasarnya koefisien jalur adalah koefisien regresi yang distandarkan (Standardized Coefficient Regresi). Adapun persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1 X_1 + e_1$$

$$Y_2 = b_1 X_1 + b_2 Y_1 + e_1$$

Keterangan :

Y₁ = *Organizational Citizenship Behavior*

Y₂ = Kinerja Karyawan

X₁ = *Servant Leadership*

b_{1,2} = Koefisien Jalur

e₁ = Error

3.6.4. Koefisien Determinasi

Koefisiensi determinasi (R²) merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen dalam menerangkan variabel dependen yang dilihat dengan besarnya nilai R² (Ghozali, 2018). Apabila nilai R² semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar atau kuat. Sebaliknya, bila nilai R² semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap dependen semakin kecil atau semakin lemah. Nilai R² berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

3.6.5. Uji t

Uji t merupakan metode pengujian terhadap hipotesis dilakukan secara parsial (Ghozali, 2018). Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika nilai t hitung $>$ t tabel atau nilai signifikansi $<$ 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, atau ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.
- 2) Jika nilai t hitung $<$ t tabel atau nilai signifikansi $>$ 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, atau tidak ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

3.6.6. Uji Sobel Test

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel intervening dengan menghitung nilai variabel mediasi yang berdistribusi secara normal. Variabel mediasi atau variabel intervening akan mempengaruhi antar variabel bebas dan variabel terikat (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini menggunakan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening mampu memediasi antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, maka digunakan uji sobel test. Uji sobel test dalam penelitian ini menggunakan *calculation for the sobel test* dengan analisis jika p-value $<$ taraf signifikansi 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh signifikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Gambaran identitas responden akan memberikan deskripsi mengenai keadaan diri responden yang ada dalam penelitian ini yaitu karyawan Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Kota Semarang. Adapun pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Data identitas responden akan digambarkan berdasarkan karakteristik jenis kelamin, masa kerja, usia, dan pendidikan dapat diketahui pada tabel-tabel berikut ini.

4.1.1. Karakteristik Responden

1) Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

Variabel	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	36	34,3
Perempuan	69	65,7
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah perempuan sebesar 65,7%. Hal ini mengindikasikan bahwa bagian penanganan dokumen lebih banyak perempuan karena bekerja di belakang meja atau tidak turun ke lapangan, walaupun tidak menutup kemungkinan laki-laki juga dapat menjalankan hal serupa.

2) Masa Kerja

Tabel 4.2
Masa Kerja

Variabel	Frekuensi	Presentase
1-2 tahun	48	45,7
2-3 tahun	34	32,4
3-4 tahun	12	11,4
Lebih dari 4 tahun	11	10,5
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden didominasi oleh karyawan yang mempunyai masa kerja 1 s/d 2 tahun sebesar 45,7%. Hal ini dapat dipahami karena berkembangnya volume perusahaan EMKL seiring dengan meningkatnya aktivitas perusahaan eksportir dan importir, maka kebutuhan di bagian penanganan dokumen juga meningkat. Untuk itu perusahaan EMKL melakukan rekrutmen di bagian penanganan dokumen, hingga membuat perusahaan memiliki dominasi karyawan dengan masa kerja 1 s/d 2 tahun.

3) Usia Responden

Tabel 4.3
Usia Responden

Variabel	Frekuensi	Presentase
17-20 tahun	4	3,8
21-30 tahun	92	87,6
31-40 tahun	6	5,7
Lebih dari 40 tahun	3	2,9
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dimaknai bahwa sebagian besar responden berusia 21 s/d 30 tahun sebanyak 87,6%. Hal ini mengindikasikan bahwa usia rata-rata karyawan yang bekerja masuk pada usia produktif karena faktor umur berperan

besar dalam hal kecepatan layanan yang diberikan pada customer sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4) Pendidikan

Tabel 4.4
Pendidikan

Variabel	Frekuensi	Presentase
D3	22	20,9
S1	68	64,8
S2	15	14,3
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden didominasi oleh strata S1 sebanyak 64,8%. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan yang memadai untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaannya di bagian penanganan dokumen.

4.2. Analisis Deskriptif

Statistik deskripsi hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Berdasarkan hasil tanggapan dari 105 orang responden tentang pengaruh *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Kota Semarang, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel yang dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu sangat baik, baik, sedang, tidak baik dan sangat tidak baik.

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Keterangan :

RS = rentang skala

m = skor maksimal

n = skor minimal

k = jumlah kategori

Berikut adalah keterangan dari kategori jawaban responden, yaitu :

No	Interval	Kategori
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Sedang
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Berdasarkan kategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut.

4.2.1. Deskripsi Variabel *Servant Leadership*

Variabel *Servant Leadership* pada kuesioner ini diukur dengan lima indikator. Adapun hasil tanggapan responden yang dilakukan terhadap *Servant Leadership* dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Deskripsi Jawaban Variabel *Servant Leadership*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Jml	Skor	Rata-rata	Kategori
	F	fxs	F	fxs	F	fxs	F	fxs	F	fxs				
Kasih sayang (Love)	1	1	2	4	10	30	46	184	46	230	105	449	4.28	Sangat tinggi
Pemberdayaan (Empowerment)	0	0	3	6	12	36	46	184	44	220	105	446	4.25	Sangat tinggi
Visi (Vision)	0	0	3	6	6	18	50	200	46	230	105	454	4.32	Sangat tinggi
Kerendahan hati (Humility)	0	0	2	4	13	39	51	204	39	195	105	442	4.21	Sangat tinggi
Kepercayaan (Trust)	0	0	0	0	5	15	52	208	48	240	105	463	4.41	Sangat tinggi
Rata-rata												4.29		

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,29 yang artinya respon responden sangat tinggi, atau hasil penelitian menunjukkan bahwa ada penilaian yang baik dari responden terhadap *Servant Leadership* pada Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Kota Semarang. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,41 diperoleh pada indikator Kepercayaan. Kondisi ini menandakan bahwa rata-rata kepercayaan responden yang diberikan terhadap pemimpin perusahaan sangat tinggi. Dalam prosesnya kepercayaan karyawan dibangun oleh pemimpin dengan memberikan kepedulian dan menaruh tanggung jawab atas rasa percaya pada karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Dari hasil pertanyaan terbuka diungkapkan bahwa kepercayaan yang diberikan pemimpin dalam melayani dengan cara memberikan kesempatan pada karyawan untuk melakukan pengambilan keputusan atas tanggung jawab yang telah diberikan. Adapun nilai rata-rata terendah sebesar 4,21 pada indikator kerendahan hati, hal ini dikarenakan persepsi karyawan mengenai pemimpin yang menganggapnya tidak bekerja dengan maksimal, hingga kurang mengapresiasi, menghormati, dan menghargai apa yang telah dilakukan karyawan.

4.2.2. Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada kuesioner ini diukur dengan lima indikator. Adapun hasil tanggapan responden yang dilakukan terhadap OCB dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Deskripsi Jawaban Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Jml	Skor	Rata-rata	Kategori
	F	fxs	F	fxs	F	fxs	F	fxs	F	fxs				
Mementingkan kepentingan orang lain (Altruism)	0	0	5	10	14	42	51	204	35	175	105	431	4.10	Tinggi
Tanggung jawab pada Perusahaan (Civic Virtue)	0	0	1	2	17	51	53	212	34	170	105	435	4.14	Tinggi
Mendengarkan kata hati (Conscientiousness)	0	0	0	0	4	12	53	212	48	240	105	464	4.42	Sangat tinggi
Rasa hormat (Courtesy)	0	0	1	2	8	24	44	176	52	260	105	462	4.40	Sangat tinggi
Sikap Sportif (Sportsmanship)	0	0	0	0	7	21	48	192	50	250	105	463	4.41	Sangat tinggi
Rata-rata												4.30		

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,30 yang berarti respon responden sangat tinggi, atau hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dimiliki oleh karyawan pada Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Kota Semarang. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,42 diperoleh pada indikator Mendengarkan Kata Hati. Kondisi ini menandakan bahwa rata-rata karyawan dalam mendengarkan kata hati sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan secara sukarela seperti mengambil tanggung jawab ekstra hingga melakukan efisiensi waktu. Dari hasil pertanyaan terbuka

diungkapkan bahwa mendengarkan kata hati dilakukan dengan memberikan bantuan, menolong, dan mendukung kepada karyawan lain. Adapun nilai rata-rata terendah sebesar 4,10 pada indikator mementingkan kepentingan orang lain, karyawan tetap harus menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum dapat membantu pekerjaan orang lain.

4.2.3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan pada kuesioner ini diukur dengan enam indikator. Adapun hasil tanggapan responden yang dilakukan terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Jml	Skor	Rata-rata	Kategori
	F	fxs	F	fxs	F	fxs	F	fxs	F	fxs				
Kualitas kerja yang dihasilkan	0	0	0	0	3	9	59	236	43	215	105	460	4.38	Sangat tinggi
Kuantitas kerja yang lebih baik dari karyawan lain	0	0	1	2	7	21	55	220	42	210	105	453	4.31	Sangat tinggi
Ketepatan waktu dalam penyelesaian aktivitas pekerjaan	0	0	1	2	9	27	48	192	47	235	105	456	4.34	Sangat tinggi
Efektivitas sumber daya dalam organisasi	0	0	0	0	9	27	55	220	41	205	105	452	4.30	Sangat tinggi
Kemandirian dalam bekerja	2	2	5	10	17	51	47	188	34	170	105	421	4.01	Tinggi
Komitmen kerja dalam pelaksanaan tanggung jawab	0	0	3	6	9	27	41	164	52	260	105	457	4.35	Sangat tinggi
Rata-rata												4.28		

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,28 yang berarti respon responden sangat tinggi, atau hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan yang baik Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Kota Semarang. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,38 diperoleh pada indikator Kualitas kerja yang dihasilkan. Kondisi ini menandakan bahwa rata-rata kualitas kerja yang dihasilkan responden sesuai dengan standar dan target yang telah ditentukan perusahaan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah mengoptimalkan kemampuan dan ketrampilan untuk menunjukkan kualitas kerja dengan berusaha menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin hingga siap mengambil resiko yang akan terjadi. Dari hasil pertanyaan terbuka diungkapkan bahwa target yang diberikan sesuai dengan kemampuan tiap karyawannya sehingga terjalannya suatu efektifitas sesuai dengan ketetapan waktu yang diharapkan. Adapun nilai rata-rata terendah sebesar 4,01 pada indikator kemandirian dalam bekerja, dimana karyawan masih memerlukan bantuan dan arahan dari rekan kerjanya, hingga belum mampu menentukan inisiatif atau langkah kerja apa yang selanjutnya akan dipilih serta digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.

4.3. Uji Instrumen Data

4.3.1. Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas data dilakukan dengan koefisien korelasi *product-moment*. Nilai r hitung $>$ r tabel yaitu 0,220, maka kuesioner tersebut dikatakan valid bila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkap suatu yang akan diukur oleh kuesioner. Hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS disajikan pada tabel 4.8 :

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	X1.1	0.838	0.192	Valid
	X1.2	0.756		Valid
	X1.3	0.797		Valid
	X1.4	0.815		Valid
	X1.5	0.686		Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y1.1	0.657	0.192	Valid
	Y1.2	0.683		Valid
	Y1.3	0.797		Valid
	Y1.4	0.815		Valid
	Y1.5	0.686		Valid
Kinerja Karyawan	Y2.1	0.653	0.192	Valid
	Y2.2	0.680		Valid
	Y2.3	0.684		Valid
	Y2.4	0.636		Valid
	Y2.5	0.601		Valid
	Y2.6	0.726		Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Dari Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi dengan signifikansi lebih besar dari r tabel sebesar 0,192. Dengan demikian semua indikator adalah valid.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mendapatkan data yang reliabel. Pada pengujian ini, uji realibilitas menggunakan *Cronbach Alpha* (α), dimana jika $\alpha > 0,70$ maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel (Imam Ghazali, 2001). Pengolahan data menggunakan Program SPSS yang hasilnya disajikan pada tabel 4.9 dibawah ini :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Reabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Angka Standar Reliabel	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,838	> 0,60	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,646	> 0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,729	> 0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.9, hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha di atas 0,60 sehingga seluruh variabel dapat dikatakan reliabel dan layak diuji ke tahap selanjutnya. Realibilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten serta menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

4.4. Uji Asumsi Klasik

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan 2 model regresi linier. Namun demikian, suatu model regresi yang baik harus memenuhi tidak adanya masalah asumsi klasik dalam modelnya. Jika masih terdapat asumsi klasik maka model regresi tersebut masih memiliki bias. Pengujian asumsi klasik akan dilakukan berikut ini.

4.4.1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan terhadap residual regresi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Normalitas *Kolmogorov-Smirnov* Model Regresi
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual (Model 1)	Unstandardized Residual (Model 2)
N		105	105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	2.00467375	1.60473836
Most Extreme Differences	Absolute	.079	.069
	Positive	.077	.059
	Negative	-.079	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.079	.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		.106 ^c	.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan hasil uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,079 untuk model 1 dan 0,069 untuk model 2. Nilai signifikansi variabel unstandardized residual pada model 1 sebesar 0,106 dan pada model 2 sebesar 0,200 yang berarti telah melebihi nilai signifikansi sebesar 0,05 sehingga model regresi tersebut sudah terdistribusi secara normal.

4.4.2. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai VIF yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model suatu model regresi. Nilai VIF dari variabel bebas pada model regresi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Multikolinieritas

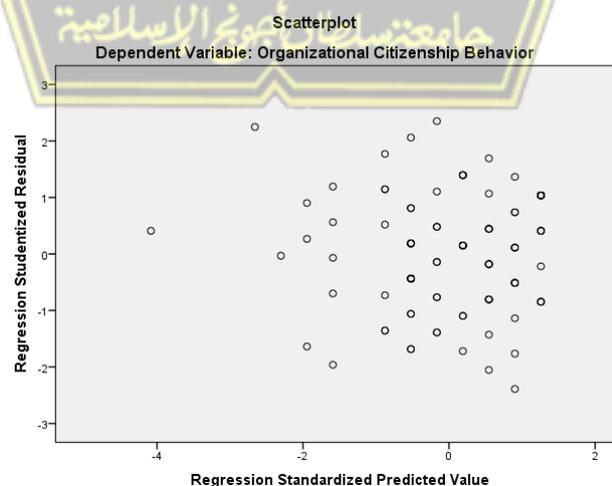
Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Servant Leadership</i>	0,538	1,860
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,538	1,860

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2022

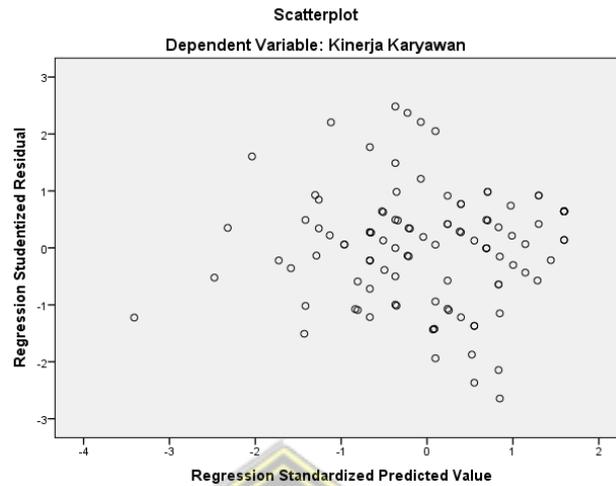
Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dari semua variabel bebas lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi sehingga layak untuk dipakai.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain, apabila variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain tetap maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda Heteroskedastisitas. Bila terdapat titik-titik yang membentuk pola tertentu dan teratur maka diidentifikasi terjadi heteroskedastisitas. Namun bila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas dan dapat dikatakan model regresi baik. Hasil uji heteroskedastisitas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y_1)



Gambar 4.2 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

Berdasarkan hasil pengamatan Gambar 4.1 dan Gambar 4.2 diperoleh titik-titik yang menyebar dibawah dan diatas sumbu Y, serta tidak adanya pola yang teratur, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan diatas tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.5. Path Analysis

4.5.1. Analisis Jalur 1

Pengujian hipotesis dilakukan pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

Tabel 4.12
Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linier 1

Variabel	Model 1: Dep = Kinerja Karyawan				
	B	SE	Beta	T	Sig
(Constant)	7.324	1.975		3.708	0.000
<i>Servant Leadership</i>	0.294	0.096	0.300	3.051	0.003
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.562	0.124	0.446	4.542	0.000
R Square	0.471				
Adj R Square	0.460				
Std Error Estimate	2.024				

Sumber : Output analisis SPSS, 2022

Model persamaan adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,300 X_1 + 0,446 X_2$$

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang dihipotesiskan.

- 1) Koefisien regresi *Servant Leadership* memiliki arah positif terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa *Servant Leadership* yang lebih baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* memiliki arah positif terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan.

4.5.1.1. Koefisien Deteterminasi (R²)

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variables) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.13 ditunjukkan nilai *Adjusted R Square* pada model regresi 1 diperoleh sebesar 0,460 yang artinya 46,0% variasi dari Kinerja Karyawan

dapat dijelaskan oleh variabel independen *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan sisanya sebesar 54,0% Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.5.2. Analisis Jalur 2

Pengujian hipotesisi dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

Tabel 4.13
Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linier 2

Variabel	Model 2: Dep = OCB				
	B	SE	Beta	T	Sig
(Constant)	10.099	1.219		8.285	0.000
<i>Servant Leadership</i>	0.530	0.056	0.680	9.413	0.000
R Square	0.462				
Adj R Square	0.457				
Std Error Estimate	1.612				

Sumber : Output analisis SPSS, 2022

Model persamaan adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,680 X_1$$

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan. Koefisien regresi *Servant Leadership* memiliki arah positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti bahwa *Servant Leadership* yang lebih baik akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya

4.5.2.1. Koefisien Deteterminasi (R^2)

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variabel) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.14 ditunjukkan nilai *Adjusted R Square* pada model regresi 2 diperoleh sebesar 0,457 yang artinya 45,7% variasi dari *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel independen *Servant Leadership*, sedangkan sisanya sebesar 54,3% *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.6. Uji t

Pengujian ini dilakukan secara parsial dengan melihat taraf signifikansi (p-value) hasil hitung dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

- 1) Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.
- 2) Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, atau tidak ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

4.6.1. Pengujian Hipotesis

1) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien regresi variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari Model 1 sebesar 0,300. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *servant leadership* yang lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 3,051 dengan signifikansi

sebesar 0,003 yang mana hasilnya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien regresi variabel *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* yang diperoleh dari Model 2 sebesar 0,680. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *servant leadership* yang lebih baik akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 9,413 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang mana hasilnya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

3) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien regresi variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari Model 1 sebesar 0,446. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *organizational citizenship behavior* yang lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 4,542 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang mana hasilnya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini

diterima, yang artinya bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.7. Uji Sobel Test

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel intervening *organizational citizenship behavior* mampu memediasi antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan *calculation for the sobel test* dengan analisis jika p-value < taraf signifikansi 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti ada pengaruh signifikan. Pengujian intervening merupakan pengujian terhadap b₁ dan dilanjutkan dengan b₂ dengan menggunakan rumus Sobel sebagai berikut :

$$t = \frac{b_1 \cdot b_2}{\sqrt{b_1 \cdot Se_2^2 + b_2 \cdot Se_1^2 + Se_1^2 \cdot Se_2^2}}$$

Keterangan :

b₁ = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

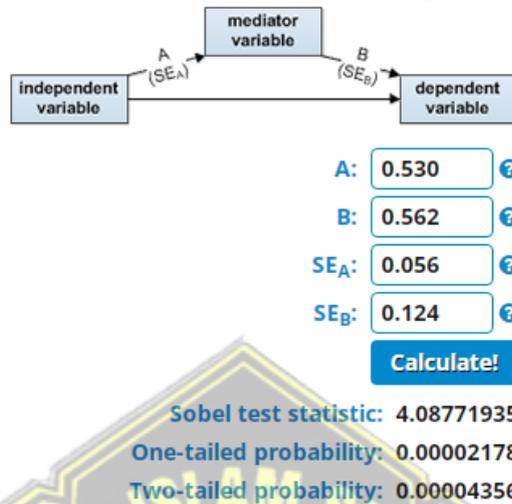
b₂ = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SEA = *Standard error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SEB = *Standard error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Hasil pengujian pada model penelitian pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.14
Hasil Uji Sobel Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*



Berdasarkan perhitungan uji sobel di atas menunjukkan nilai sobel test sebesar 4,0877 dengan probability sebesar 0,000 yang mana kurang dari taraf signifikansi sebesar 0,05, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh signifikan pada model regresi. Hal ini berarti bahwa dalam uji sobel test, variabel *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa Hipotesis keempat atau *Organizational Citizenship Behavior* mampu menjadi variabel intervening antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.

4.8. Pembahasan

4.8.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 1 mendapatkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepercayaan karyawan yang diberikan terhadap pemimpin, maka

semakin tinggi pula kualitas kerja yang dihasilkan dalam bekerja. Hal ini dapat terjadi apabila karyawan memiliki persepsi yang baik atas kepercayaannya pada seorang pemimpin yang akan memberikan peluang-peluang dalam memberdayakan karyawan hingga menaruh tanggung jawab penuh untuk dapat menghasilkan kualitas hasil kerja secara maksimal.

Untuk itu pemimpin diharuskan menimbulkan rasa kepercayaan dalam bekerja agar karyawan memiliki keyakinan bahwa dirinya dihargai dalam meningkatkan komitmen pada perusahaan, selain itu bersikap terbuka hingga mampu menerima masukan yang akan terhubung dengan pelaksanaan karyawan dalam bekerja. *Servant leadership* di sini bukan berarti pemimpin menjalankan tanggung jawab karyawan, namun pemimpin berfokus pada peningkatan kemampuan dan ketrampilan melalui kepercayaan untuk mencapai tujuan serta melayani organisasi. Dimana dengan adanya keterlibatan pemimpin dalam meningkatkan kepercayaan pada karyawan akan menimbulkan rasa kebersamaan untuk saling menghormati dan berkomunikasi dalam pengambilan keputusan yang akan berpengaruh pada kualitas kerja yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Pakpahan & Hardianawati (2021), Awan et al. (2012), dan Aji & Palupiningdyah (2016) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.8.2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis 2 mendapatkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya semakin tinggi kepercayaan karyawan yang diberikan terhadap pemimpin, maka semakin tinggi pula karyawan mendengarkan kata hatinya dalam bekerja. Hal ini dapat terjadi apabila gaya kepemimpinan yang melayani didasari oleh gagasan pemimpin dalam memberikan kepercayaan untuk memprioritaskan karyawan dalam melayani kebaikan yang lebih besar, yang mana kepercayaan ini dapat menimbulkan perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan dalam bekerja.

Untuk itu kepercayaan dari pengaruh pemimpin dalam bekerja akan menimbulkan perilaku mengenai bagaimana karyawan dapat memprioritaskan tanggung jawab ekstra di perusahaan. Dimana dengan adanya tanggung jawab ekstra yang dilaksanakan timbul melalui masukan-masukan dari pemimpin mengenai bagaimana karyawan untuk lebih siap dihadapkan pada kebutuhan melayani orang lain yang lebih besar sesuai kata hati dengan memberikan bantuan, menolong hingga mendukung rekan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Setiawan (2019), Abid et al. (2015), dan Bakar & McCann (2016) yang menemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.8.3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 3 mendapatkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi karyawan mampu mendengarkan kata hatinya, maka semakin tinggi pula kualitas kerja yang dihasilkan dalam bekerja. Hal ini dapat terjadi apabila karyawan mampu melakukan tanggung jawab ekstra sesuai dengan kata hatinya dalam bekerja yang tentunya akan mempengaruhi efisiensi kerja perusahaan dengan kemauan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan untuk dapat memberikan kualitas hasil kerja secara maksimal

Untuk itu karyawan yang sadar akan pentingnya OCB dapat meningkatkan apa yang diharapkan perusahaan. Dimana untuk meningkatkan kinerja karyawan akan berpengaruh pada keinginan karyawan sendiri seperti munculnya inisiatif untuk melaksanakan tugas tanpa perlu menunggu perintah hingga membantu rekan kerja lain. Begitu pula jika karyawan yang mendengarkan kata hatinya dapat mengikuti perubahan yang ada dalam perusahaan hingga mendorong kemampuan kerja karyawan untuk melebihi target yang telah ditetapkan. Perusahaan yang mempunyai karyawan yang sadar akan pentingnya peran OCB dapat meningkatkan efisiensi, karena karyawan akan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Solikhah & Prastiwi (2020), Suzana (2017), dan Widyastuti (2015) yang menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.8.4. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis 4 menggunakan uji sobel test ditemukan pengaruh yang signifikan antara variabel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening. Artinya perilaku kewargaan organisasi dapat mempengaruhi *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* yang dilakukan karyawan dipengaruhi oleh peran gaya kepemimpinan yang melayani dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja perusahaan.

Servant leadership merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi tinggi nya OCB, dimana persepsi yang didapat karyawan mengenai pemimpin perusahaan dalam memberikan peran gaya kepemimpinan demi membuat contoh baik bagi karyawan untuk meningkatkan suasana saling membantu rekan kerja. Dimana tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan karyawan mampu selesai sesuai dengan target, membuat perusahaan memiliki tingkat kinerja karyawan yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Simamora et al., (2019) dan Yuniarto (2018) yang menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat memediasi dan memiliki pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

4.8.5. Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan uji sobel test diperoleh hasil bahwa *organizational citizenship behavior* mampu menjadi variabel intervening antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin maka akan meningkatkan peran OCB yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Perusahaan EMKL di Kota Semarang.

Menguji seberapa total pengaruh antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Dengan perhitungan :

- 1) Pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,300
- 2) Pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah $0,680 \times 0,446 = 0,303$
- 3) Pengaruh total *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah $0,300 + 0,303 = 0,603$

Berdasarkan penjelasan di atas, total pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah 0,603 lebih besar dari pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yaitu 0,300. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin besar persepsi karyawan yang didapatkan melalui kepemimpinan yang melayani maka akan meningkatkan OCB yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Perusahaan EMKL di Kota Semarang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dalam penelitian ini serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut :

- 1) *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti bahwa tingginya tingkat *servant leadership* memerlukan kepercayaan dari dalam diri karyawan oleh pemimpin saat menjalankan pekerjaan yang berpengaruh dengan besarnya kinerja karyawan Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Kota Semarang.
- 2) *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti bahwa tingkat *servant leadership* yang tinggi akan membentuk persepsi karyawan dalam memberikan pengaruh yang semakin besar terhadap tindakan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Kota Semarang.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti bahwa tingkat OCB yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja karyawan dengan adanya kesadaran yang dimiliki karyawan atas perilaku

kewargaan organisasi pada Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Kota Semarang,

- 4) Dari hasil sobel test *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. Artinya dengan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan dapat menjadi penghubung yang tidak langsung antar kepemimpinan yang melayani dalam peningkatan kinerja karyawan. Sehingga adanya kemauan dari dalam diri karyawan untuk saling menolong secara optimal dengan adanya persepsi yang dirasakan karyawan terhadap pemimpin yang melayani untuk tumbuh dan berkembang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

5.2. Saran

Untuk mengatasi permasalahan yang timbul, dan berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat disarankan antara lain :

- 1) Upaya peningkatkan kinerja karyawan perlu memperhatikan karakteristik kepemimpinan yang lebih mengutamakan aspirasi, kebutuhan, serta kepentingan seperti *servant leadership*. Demi meningkatkan kinerja karyawan, disarankan untuk melakukan peningkatan pada indikator kerendahan hati dari kepemimpinan yang melayani yang menjadi nilai terendah dibandingkan indikator lain. Pemimpin dapat memberikan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab dan mengakui kontribusi karyawan. Hal ini membuat karyawan mendapat rasa senang atas apresiasi

hingga timbulnya sikap menghormati dan menghargai yang akan berpengaruh baik pada peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

- 2) Dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan tetapi banyak karyawan yang belum sadar pentingnya peran OCB. Oleh karena itu, disarankan untuk melakukan peningkatan perilaku kewargaan organisasi pada indikator mementingkan kepentingan orang lain yang menjadi nilai terendah dibandingkan indikator yang lain. Peningkatan kesadaran karyawan atas perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan di luar tanggung jawab perlu ditingkatkan yang dilakukan dengan manajemen waktu yang baik untuk pekerjaannya terlebih dulu baru bisa membantu rekan kerja.
- 3) Penelitian mendatang untuk menambahkan variabel penelitian seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan budaya kerja. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi terdapat 54,0% variabel lain yang dapat menjelaskan kinerja karyawan dan 54,3% variabel lain yang dapat menjelaskan *organizational citizenship behavior*.

5.3. Keterbatasan Penelitian

- 1) Menggunakan objek penelitian yang hanya terbatas pada karyawan bagian penanganan dokumen pada Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Kota Semarang sehingga hasilnya *relative* dan tidak bisa digeneralisasi untuk populasi yang lebih luas selain perusahaan EMKL di Kota Semarang.

- 2) Variabel penelitian ini hanya sebatas 3 variabel saja yaitu *servant leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan sehingga kurang memenuhi kondisi sesungguhnya di lapangan.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

- 1) Penelitian yang mendatang disarankan agar memperoleh objek penelitian yang lebih bervariasi dan lebih banyak lagi sehingga pendapat dari berbagai sumber dapat disampaikan. Serta memperluas populasi dan sampel yang digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian yang spesifik seta memberikan gambaran yang lebih nyata tentang kinerja karyawan.
- 2) Penelitian yang mendatang dapat ditambahkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan misalnya komitmen, kepemimpinan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja sehingga mampu memperkuat suatu penelitian dengan permasalahan yang lebih lengkap dan kemungkinan berdampak pada penemuan baru yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid, H., Gulzar, A., & Hussain, W. (2015). The Impact of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviors with The Mediating Role of Trust and Moderating Role of Group Cohesiveness; A Study of public Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Aji, M., & Palupiningdyah, P. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*.
- Awan, K. Z., Qureshi, I.-E.-W., & Arif, S. (2012). The effective leadership style in NGOS: Impact of servant leadership style on employees'work performance and mediation effect of work motivation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(11), 43-56.
- Bakar, H., & Mccann, R. (2016). The mediating effect of leader-member dyadic communication style agreement on the relationship between servant leadership and group-level organizational citizenship behaviour. *Management Communication Quarterly*.
- Dennis, R., & Bocarnea, M. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership&Organization Development Journal*.
- Fahrana, Y. (2016). Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Gholipour, A., & Hazrati, M. (2009). Explanation of measurement tools of servant leadership in public organizations. *Journal of Public Administration*.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Hartatik, I. P. (2014). Buku Praktis Mengembangkan SDM. Jakarta: Laksana.
- Hasibuan, M. S. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: PT Haji Masagung*.
- Jung, J. Y., & Hong, S. (2008). Organizational Citizenship Behavior (OCB), TQM & Performance at the Maquiladora. *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Mangkunegara, A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Bandung: Remaja Rosdakarya*.

- Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan. Gorontalo : Penerbit Sultan.*
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G., & Shaw, M. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Small Group Research.*
- Nobari, E., Mohamadkhani, K., & Davoudi, A. M. (2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Employees at Valiasr Academic Complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch. *International Journal of Management Business Resources.*
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome. *Lexington, England: Lexington Books.*
- Pakpahan, M., & Hardianawati, S. (2021). Servant Leadership and Performance Employee: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *In International Conference on Engineering, Technology and Social Science.*
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management.*
- Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M., & Sabet, S. (2012). Servant Leadership and Organizational Trust the Mediating Effect of the Leader Trust and Organizational Communication. *Emerging Markets Journal.*
- Sandara, P. A., & Suwandana, I. G. (2018). Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada Karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud.*
- Sekar, N. K., Dewi, A. A., & Ardana, K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Terhadap Organizational Behavior Citizenship Di Hotel Inna Grand Bali Beach. *E-Jurnal Manajemen Unud.*
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and meaning servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies.*
- Sholikhah, E. I., & Prastiwi, S. K. (2020). The Impact Of Leadership To Serve And Organizational Commitments To Employee Performance With Behavior Organizational Citizenship as Mediation Variable. *Journal of Business and Management Review.*
- Simamora, P., Sudiarditha, I. K., & Yohana, C. (2019). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and

- Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth. *IJoASER*, vol. 2, no. 3, pp. 13-25.
- Sopiah, & Sangadji. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabet.
- Suhardi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). *Jurnal Logika*, Vol XIX No 1.
- Ubaididillah, H. (2017). Analisa Pengaruh Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) Dengan Mediasi Kepercayaan Pada Manajemen Bumdesa. *Jurnal Wahana*.
- Vipraprastha, T., Sudja, I., & Yuesti, A. (2018). The effect of transformational leadership and organizational commitment to employee performance with citizenship organization (OCB) behavior as intervening variables (At PT Sarana Sagara Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*.
- Widyastuti, N., & Palupiningdyah, P. (2015). Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*.
- Yuniarto, P. (2018). Effect of Organizational Citizenship Behavior As A Moderaton Between Servant Leadership on Employee Performance. *Journal of Applied Management* Vol 16 No 2.
- Zou, W. C. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*., Vol. 51.