

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang penuh dengan perubahan konstan, organisasi di berbagai sektor dan industri menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Perubahan yang berkelanjutan, lingkungan bisnis yang selalu berubah, dan persaingan yang semakin sengit menjadi ciri khas dari zaman ini. Baik organisasi skala kecil maupun besar harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika yang tidak kenal lelah. Di tengah tantangan ini, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi semakin penting dalam menjaga serta meningkatkan kinerja organisasi. OCB merujuk pada perilaku sukarela yang berada di luar tugas-tugas formal yang telah ditentukan dalam deskripsi pekerjaan individu. Ini mencakup tindakan seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, mengambil inisiatif, memberikan dukungan kepada atasan, dan menunjukkan perilaku positif dalam berbagai konteks kerja (Endah Rahayu & Ghaby, 2018).

Menurut Organ (1988) OCB merupakan perilaku inisiatif karyawan untuk melakukan pekerjaannya lebih dari yang menjadi kewajibannya guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan yang melakukan perilaku OCB secara spontan memiliki motivasi intrinsik untuk melakukan hal-hal yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan, seperti itu atau membimbing rekan kerja yang membutuhkan, akan tugas secara extramiles, patuh pada peraturan perusahaan, dan lainlain (Angelica, 2024).



Organizational citizenship behavior pegawai Balai Pelatihan Dan pemberdayaan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi Makassar masih rendah, ini dilihat dari altruism dimana pegawai kurang peduli atau tidak membantu rekan sekerja apabila terjadi masalah dalam pekerjaan. dilihat dari *civic virtue* dimana pegawai kurang memiliki sifat sukarela kepentingan organisasi, dilihat dari *Conscientiousness*, dimana pekerjaan pegawai hanya dilakukan sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya saja, dan dilihat dari *courtesy*, pegawai kurang peduli terhadap masalah masalah organisasi maupun rekan sekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, serta dilihat dari *sportsmanship*, dimana pegawai sering kali menyampaikan isu-isu tentang kebijakan pimpinan yang tidak berpihak pada pegawai.

OCB tidak hanya memperkaya budaya organisasi, melainkan juga memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap efisiensi, efektivitas, dan kualitas pekerjaan dalam suatu organisasi. Ketika anggota organisasi secara sukarela mengambil inisiatif untuk melampaui kewajiban tugas formal mereka, ini menciptakan lingkungan di mana produktivitas meningkat, konflik berkurang, dan tingkat kepuasan di kalangan anggota organisasi meningkat. Selain itu, OCB juga dapat meningkatkan citra organisasi di mata pihak-pihak eksternal, termasuk pelanggan dan mitra bisnis (Widarko & Anwarodin, 2022).

Seiring dengan perkembangan teori komitmen organisasional,

pada Allen & Meyer, 1990 yang mengemukakan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologi yang



merupakan karakteristik dari hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Yuwono et al., 2020).

Dalam penelitian yang dilakukan di Balai Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa di daerah tertinggal dan transmigrasi Makassar, terdapat beberapa fenomena penting yang mencerminkan komitmen organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior (OCB)*. Peningkatan tingkat retensi karyawan menunjukkan kesetiaan dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi, yang kemungkinan besar akan berdampak positif pada tingkat OCB mereka. Selain itu, penelitian ini juga menemukan penurunan tingkat absensi karyawan, yang menandakan konsistensi kehadiran dan keandalan karyawan. Sejalan dengan penelitian Mutropin et al., (2023) Komitmen organisasi yang tinggi berkorelasi dengan tingkat absensi yang rendah, karena karyawan yang merasa terikat dan bertanggung jawab terhadap organisasi akan lebih cenderung hadir secara konsisten.

Menurut Greenleaf (1970) *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pertumbuhan positif bagi seluruh karyawan yang bekerja. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* lebih berfokus terhadap perkembangan bawahannya seperti melaksanakan pelatihan yang dibutuhkan, memberikan bonus atas kinerja karyawan, memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, membangun

in personal, memberikan arahan yang sesuai dengan kemampuan,



dan memberi saran dan motivasi terhadap karyawan yang memiliki konflik baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi (Nabawi, 2023).

Dalam penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di Balai Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa di daerah tertinggal dan transmigrasi Makassar, terdapat observasi yang jelas tentang bagaimana gaya kepemimpinan ini mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan anggota tim. *Servant leadership* ditunjukkan ketika pemimpin berfokus pada kebutuhan dan perkembangan anggota tim daripada hanya pada kepentingan pribadi, seperti melalui motivasi, dukungan, dan pengakuan terhadap pencapaian anggota tim.

Alasan memilih *servant leadership* sebagai variabel utama dalam penelitian ini adalah karena diyakini memiliki dampak signifikan dalam membentuk budaya organisasi yang mendorong inklusivitas dan perilaku OCB. Sejalan dengan (Mubarok, Wahyu, Jayanti, Ilmi, 2023), mengatakan Ketika pemimpin menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership*, anggota tim merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang luas, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kooperatif dan berdaya saing. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana *servant leadership* dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja anggota tim dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Conger & Kanungo (1988) Pemberdayaan pekerja
pada pelimpahan wewenang dan kewajiban dari atasan kepada



bawahan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya (Indah et al., 2021).

Dalam penelitian tentang pengaruh pemberdayaan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di Balai Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa di daerah tertinggal dan transmigrasi Makassar, ditemukan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan meningkat ketika mereka diberikan kesempatan untuk berkontribusi, seperti dalam forum diskusi atau kelompok kerja. Hal ini meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap hasil akhir. Selain itu, tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka juga menjadi penting, karena hal ini meningkatkan motivasi dan komitmen mereka. Fenomena lain yang terlihat adalah peningkatan kreativitas dan inovasi dalam lingkungan kerja yang memberdayakan. Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan, dan kinerja keseluruhan, yang pada gilirannya mendukung perilaku OCB dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Boli et al., 2023).

Berdasarkan penelitian terdahulu beberapa aspek keterbaruan yang signifikan. Pertama, fokus pada Balai Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa di daerah tertinggal dan transmigrasi Makassar menyediakan konteks lokal yang spesifik dan belum banyak dieksplorasi dalam literatur. Kedua, penelitian ini memperkenalkan komitmen organisasi



variabel intervening dalam hubungan antara servant leadership, layanan, dan OCB, memberikan perspektif baru tentang peran

komitmen organisasi dalam memperkuat atau memediasi pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap OCB. Ketiga, penelitian ini menggabungkan konsep servant leadership dan pemberdayaan untuk melihat pengaruhnya terhadap OCB, memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kedua konsep ini bersama-sama mempengaruhi perilaku OCB.

Indikasi perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang rendah pada pegawai Balai dapat diamati melalui sejumlah tindakan yang mencakup melakukan aktivitas yang tidak terkait pekerjaan di komputer selama jam kerja, meninggalkan tempat kerja tanpa memberitahukan rekan kerja, serta berbincang-bincang di luar konteks pekerjaan ketika seharusnya fokus bekerja. Selain itu, kurangnya kepedulian terhadap rekan kerja yang mengalami kesulitan, penggunaan ponsel saat jam kerja, serta berbincang santai yang tidak terkait dengan pekerjaan juga merupakan tanda-tanda perilaku OCB yang rendah. Terdapat pula kecenderungan untuk tidak menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawab pekerjaan ketika tidak diawasi, serta kurangnya perhatian terhadap kesulitan yang dihadapi oleh rekan kerja. Semua perilaku ini menunjukkan kurangnya partisipasi aktif dalam menjalankan tugas organisasi dan mendukung kolega, yang merupakan aspek utama dari perilaku OCB di lingkungan kerja.

Berdasarkan fenomena di atas maka dilakukan penelitian tentang



Jh *Servant Leadership* Dan Pemberdayaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai

Variabel *Intervening* Studi Kasus Pegawai Balai Pelatihan Dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi Makassar (BPPMDDTT Makassar).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* dan pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap OCB pada pegawai BPPMDDTT Makassar?
2. Apakah *servant leadership* dan pemberdayaan berpengaruh tidak langsung terhadap OCB pada pegawai BPPMDDTT Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung *servant leadership* dan pemberdayaan terhadap OCB pada pegawai BPPMDDTT Makassar.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung *servant leadership* dan pemberdayaan terhadap OCB pada pegawai BPPMDDTT Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas pemahaman tentang hubungan antara *servant leadership*, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan mengkaji



variabel-variabel ini dalam konteks BPPMDDTT Makassar, penelitian ini dapat membantu mengisi kesenjangan pengetahuan dalam literatur mengenai manajemen organisasi di sektor publik.

2. Implikasi Praktis bagi Manajemen Organisasi

Hasil penelitian ini akan memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen BPPMDDTT Makassar dan organisasi sejenis dalam merancang kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia. Dengan memahami bagaimana *servant leadership* dan pemberdayaan karyawan berkontribusi terhadap OCB, manajemen dapat mengimplementasikan praktik-praktik kepemimpinan dan pengembangan karyawan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

3. Peningkatan Kinerja Organisasi

Dengan mengetahui dampak positif *servant leadership* dan pemberdayaan karyawan terhadap OCB, penelitian ini dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas mereka. Dengan memfasilitasi lingkungan kerja yang mempromosikan pelayanan kepada bawahan, pemberdayaan karyawan, dan komitmen terhadap organisasi, BPPMDDTT Makassar dapat menciptakan atmosfer kerja yang lebih produktif dan harmonis, yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.



1.5 Batasan Penelitian

Batasan pada penelitian ini mencakup:

1. Fokus pada Pegawai BPPMDDTT Makassar

Penelitian ini secara spesifik difokuskan pada pegawai BPPMDDTT Makassar untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi OCB dalam konteks organisasi ini. Memilih fokus ini tidak hanya memberikan kejelasan pada obyek penelitian, tetapi juga memastikan bahwa hasil penelitian memiliki relevansi dan aplikabilitas langsung terhadap kondisi di lapangan.

2. Batasan Waktu Penelitian pada Periode Tertentu

Penelitian ini dibatasi pada periode waktu tertentu untuk memastikan ketepatan dan relevansi hasil penelitian dengan kondisi saat ini di BPPMDDTT Makassar. Pembatasan waktu ini juga membantu dalam pengelolaan sumber daya yang tersedia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Organizational Citizenship Behavior

2.1.1 Pengertian *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Menurut Robbins & Judge (2008) *Organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam tugas utama formal seorang karyawan, namun secara positif mendukung fungsi organisasi secara efektif (Hendrawan et al., 2020).

OCB sering dijelaskan sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, yang, meskipun tidak terkait dengan tugas utama formal, secara tak langsung berkontribusi pada efektivitas operasional organisasi. OCB merupakan tindakan sukarela yang bermanfaat bagi organisasi, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, mengurangi beban kerja mereka, mematuhi tugas meskipun tidak diwajibkan, serta membantu rekan kerja dalam menyelesaikan masalah (Jufrizen et al., 2020).

Podsakoff (dalam Zainal, 2022) menyatakan bahwa OCB adalah kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran formal di lingkungan kerja dan memiliki dampak positif pada penilaian kinerja. OCB mencakup beragam perilaku, seperti membantu rekan kerja, sukarela menawarkan diri untuk tugas tambahan, ketaatan terhadap peraturan dan prosedur organisasi. OCB memegang peranan penting dalam perspektif organisasi



perilaku yang termasuk dalam OCB meningkatkan pemanfaatan daya manusia. Bateman dan Organ (dalam Benuyenah, 2021)

mengungkapkan bahwa dalam konteks *Organizational citizenship behavior* (OCB), individu menunjukkan perilaku kontribusi yang aktif dan positif. Punctuality (ketepatan waktu) dan kehadiran yang konsisten di dalam organisasi dianggap sebagai aspek kunci dikutip dalam. Selain itu, kemampuan individu untuk mengatasi berbagai masalah yang dapat merugikan organisasi juga dianggap sebagai nilai positif yang dimiliki oleh individu dalam lingkungan organisasi.

2.1.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Organ (dalam Aristin, 2023) mengemukakan bahwa ada lima dimensi utama dalam perilaku kewargaan organisasi, yakni:

1. *Altruism* adalah perilaku di mana karyawan membantu rekan kerjanya yang menghadapi kesulitan, baik dalam konteks tugas organisasi maupun dalam masalah pribadi. Ini melibatkan memberikan bantuan yang tidak menjadi tanggung jawab langsung mereka.
2. *Courtesy* mencakup perilaku berbuat baik dan penghargaan terhadap orang lain, termasuk membantu rekan kerja untuk mencegah munculnya masalah atau memberikan konsultasi dan informasi. Orang yang menunjukkan courtesy adalah individu yang menghargai dan memperhatikan kebutuhan orang lain.
3. *Sportsmanship* adalah perilaku yang menekankan aspek positif dalam organisasi daripada mengeluh tentang aspek negatifnya. Ini mencakup sikap toleransi terhadap situasi yang tidak ideal di tempat kerja dan tidak membesar-besarkan masalah kecil.



4. *Civic virtue* melibatkan keterlibatan yang konsisten dalam kegiatan organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi.
5. *Conscientiousness* adalah perilaku yang mencakup mematuhi peraturan organisasi dan berusaha untuk melebihi tugas yang diharapkan. Ini mencerminkan tingkat disiplin dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan.

2.1.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (dalam Hendrawan et al., 2019) *Organizational citizenship behavior* (OCB) memberikan sejumlah manfaat signifikan bagi organisasi:

1. Meningkatkan Produktivitas Manager dan Rekan Kerja: OCB menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Karyawan yang berpartisipasi dalam OCB cenderung bekerja lebih keras dan lebih efisien, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas baik bagi manajer maupun rekan kerja.
2. Menghemat Sumber Daya Manajemen dan Organisasi: OCB dapat mengurangi beban manajemen dalam mengawasi dan mengontrol karyawan. Ketika karyawan secara sukarela berkontribusi, manajemen dapat menghemat sumber daya yang sebelumnya diperlukan untuk mengelola perilaku yang kurang positif.
3. Koordinasi Tim Kerja yang Efektif: OCB menciptakan kerja sama tim yang lebih baik dan efektif. Karyawan yang terlibat dalam perilaku sukarela cenderung lebih kooperatif, yang mendukung koordinasi kegiatan tim kerja dengan lebih efektif.



4. Meningkatkan Kemampuan Organisasi dalam Merekrut dan Mempertahankan Karyawan Berkualitas: Ketika organisasi dikenal memiliki budaya yang mendukung OCB, ini dapat menjadi faktor penarik bagi karyawan berkualitas. Selain itu, OCB juga membantu dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja baik.
5. Mempertahankan Stabilitas Kinerja Organisasi: OCB membantu dalam menjaga konsistensi dalam kinerja organisasi. Dengan dukungan dari karyawan yang berkontribusi secara sukarela, organisasi dapat mempertahankan tingkat kinerja yang stabil.
6. Bertahan dan Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan: OCB juga memainkan peran penting dalam membantu organisasi bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang aktif dalam OCB cenderung lebih fleksibel dan siap untuk menghadapi perubahan.
7. Meningkatkan Kemampuan Organisasi untuk Beradaptasi pada Perubahan Lingkungan: Karyawan yang terlibat dalam OCB berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Mereka membantu dalam menciptakan budaya yang mendukung adaptabilitas.
8. Menciptakan Modal Sosial yang Lebih Efektif: OCB menciptakan modal sosial dalam organisasi. Ini mencakup hubungan yang kuat antara karyawan, yang memungkinkan aliran informasi yang lebih baik dan kerja sama yang lebih efektif, menciptakan organisasi yang lebih efektif secara keseluruhan



2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kondisi di mana karyawan menunjukkan minat yang kuat terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu, komitmen organisasi mencakup lebih dari sekadar keanggotaan formal, karena mencerminkan sikap positif terhadap organisasi dan kesiapan untuk berusaha keras demi mencapai tujuan organisasi (Usman, 2019).

Menurut Kaswan (dalam Qurrotul 'Ain, 2020), komitmen organisasi adalah ukuran dari sejauh mana karyawan bersedia untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut di masa depan. Biasanya, komitmen mencerminkan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, serta motivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dan keinginan untuk terus bekerja di sana. Menurut Kreitner dan Kinicki, seperti yang dikutip oleh (Patadungan, 2023), komitmen organisasi juga mencerminkan tingkat identifikasi individu dengan organisasi dan keterikatan mereka terhadap tujuan organisasi tersebut.

Mowday (dalam Adhan et al., 2019) mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah identifikasi yang kuat terhadap organisasi dan kesediaan untuk berupaya maksimal guna mencapai tujuan organisasi.

Sejalan dengan Luthans (dalam Guridno & Sinambela, 2019), organisasi komitmen organisasi sebagai keinginan yang kuat untuk anggota organisasi tertentu, yang mencakup dorongan untuk



mencapai tingkat keahlian yang tinggi atas nama organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Komitmen organisasi sebagai keputusan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan sepenuh hati, sambil menerima sepenuhnya tujuan organisasi dan memberikan kontribusi terbaiknya untuk kemajuan organisasi tersebut (Eka Patmasari et al., 2022).

Kreitner (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keinginannya untuk tetap aktif terlibat dalam organisasi tersebut (Azhar, 2020). Sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson menggambarkan komitmen organisasional sebagai tingkat di mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi serta kecenderungan mereka untuk tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi (Pusparani, 2021)

Dari beragam pandangan yang telah disampaikan oleh para ahli, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai kesediaan karyawan untuk memberikan prioritas kepada keberhasilan organisasi di atas kepentingan pribadi mereka. Ini mencakup tekad dan semangat untuk memberikan kontribusi yang signifikan guna mencapai tujuan dan visi yang dianut oleh organisasi. Lebih dari sekadar keterlibatan formal, komitmen organisasi mencerminkan ikatan emosional dan profesional yang kuat antara karyawan dan organisasi yang mereka layani. Kepercayaan, keyakinan,



kesediaan untuk terus berusaha dan berkontribusi secara berarti demi tercapainya tujuan organisasi merupakan inti dari konsep ini. Dalam era

yang terus berubah, komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas, produktivitas, dan kesuksesan jangka panjang organisasi di tengah tantangan yang semakin kompleks.

2.2.2 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Mayer dan Allen (dalam Asraka, 2023), komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama:

1. **Komitmen Afektif:** Dimensi ini mencerminkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk menyelaraskan diri dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini berkaitan dengan tekad dan niat karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, sejalan dengan tujuan dan nilai-nilai yang ada. Terbentuknya komitmen afektif dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik individu, struktur organisasi, signifikansi tugas, keterlibatan dalam manajemen, serta umur dan masa kerja di organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung bertahan dalam organisasi karena mereka memiliki keyakinan yang kuat terhadap misi organisasi.
2. **Komitmen *Continuance* (kelanjutan):** Komitmen ini didasari oleh kekhawatiran individu terhadap potensi kehilangan berbagai keuntungan yang diperoleh selama bekerja dalam organisasi, seperti gaji, fasilitas, dan tunjangan lainnya. Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen kelanjutan meliputi umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta tunjangan yang diperoleh oleh karyawan. Komitmen ini dapat menurun jika terjadi pengurangan fasilitas dan esejahteraan yang diterima oleh karyawan.



3. **Komitmen Normatif:** Dimensi ini menyoroti tanggung jawab moral karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Terbentuknya komitmen normatif didasarkan pada tuntutan sosial yang mungkin muncul dari pengalaman individu dalam berinteraksi dengan rekan-rekan kerja atau dalam tanggapan terhadap komitmen moral terhadap pemimpin atau pemilik organisasi. Faktor-faktor seperti balas jasa, respek sosial, budaya, atau agama dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen ini.

2.2.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Orgnisasi

Menurut Allen & Meyer (dalam Aprilia, 2023), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasional, yakni:

1. **Karakteristik Pribadi Individu:** Faktor ini mencakup karakteristik pribadi yang dapat dibagi menjadi dua variabel utama. Pertama, terdapat variabel demografis seperti gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja di organisasi tertentu. Kedua, terdapat variabel disposisional yang mencakup aspek kepribadian individu dan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Variabel disposisional seringkali memiliki korelasi yang kuat dengan tingkat komitmen berorganisasi karena berkaitan dengan pengalaman individu dalam konteks organisasional.
2. **Karakteristik Organisasi:** Faktor ini mencakup berbagai aspek dalam organisasi, termasuk struktur organisasi, desain kebijakan organisasi, dan cara sosialisasi kebijakan organisasi tersebut. Faktor-faktor dalam karakteristik organisasi yang memengaruhi



perkembangan komitmen organisasional melibatkan sistem desentralisasi, kebijakan organisasi yang dianggap adil, dan cara kebijakan tersebut disampaikan kepada individu.

3. Pengalaman Kerja: Pengalaman kerja individu memiliki pengaruh signifikan dalam pembentukan komitmen afektif, terutama dalam konteks lingkup kerja. Beberapa karakteristik pekerjaan yang mencerminkan tingkat kepuasan dan motivasi individu berperan penting dalam proses ini.

Selain ketiga faktor utama tersebut, Meyer & Allen menunjukkan bahwa bukti terkuat untuk tingkat komitmen terletak pada faktor pengalaman kerja, khususnya dalam hal pemenuhan kebutuhan psikologis individu untuk merasa nyaman dalam organisasi dan merasa kompeten dalam peran pekerjaan mereka. Penelitian lain mengungkapkan bahwa komitmen afektif individu dalam organisasi juga diperkuat oleh persepsi dukungan organisasi, termasuk penghargaan (*reward*) yang diberikan oleh organisasi, keadilan prosedural, dan dukungan yang diberikan oleh penyelia. Dengan demikian, faktor-faktor ini saling berinteraksi dan memengaruhi tingkat komitmen organisasional individu dalam konteks kerja (Avianto et al., 2019)

Berdasarkan berbagai faktor komitmen afektif yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja. Faktor karakteristik pribadi mencakup aspek seperti



gan pribadi dan kedekatan dengan sesama anggota. Faktor karakteristik pekerjaan mencakup elemen-elemen seperti tantangan

pekerjaan, kejelasan peran, kejelasan sasaran dan tugas, serta kesulitan tujuan.

2.3 Servant leadership

2.3.1 Pengertian *Servant leadership*

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1904-1990) pada tahun 1970 melalui bukunya yang berjudul "*The Servant as Leader*." Robert K. Greenleaf, yang pernah menjabat sebagai *Vice President di American Telephone and Telegraph Company (AT&T)*, mengambil tujuan utama dari penelitiannya dan pengamatannya untuk membangun kondisi masyarakat yang lebih baik dan peduli. Greenleaf memandang bahwa ciri khas seorang pemimpin yang besar adalah kemampuannya dalam melayani orang lain. Baginya, kepemimpinan yang autentik bermula dari dorongan utama untuk membantu orang lain (Syahid et al., 2022).

Melalui hasil karyanya, Greenleaf (1970) mendiskusikan perlunya adanya model kepemimpinan yang baru, yang menempatkan pelayanan kepada individu, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat, sebagai prioritas yang paling utama. Kepemimpinan pelayan menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain, mengadopsi pendekatan holistik terhadap pekerjaan, menciptakan rasa kebersamaan, dan membagi kekuasaan pengambilan keputusan secara bersama-sama. Pendekatan ini

ami pemimpin untuk menjadi pelayan pertama sebelum menjadi



pemimpin, dengan fokus pada pemberian dan pelayanan kepada individu serta komunitas yang mereka layani (Chauke et al., 2023)

Menurut Spears (dalam Rosalina et al., 2021), pemimpin yang melayani adalah individu yang menempatkan pelayanan sebagai prinsip utama dalam kepemimpinannya. Ini dimulai dari dorongan alami seseorang untuk memberikan pelayanan dan mendahulukan pelayanan di atas segalanya. Secara sadar, pemimpin yang melayani memilih untuk mendedikasikan diri untuk memimpin dengan aspirasi dan dorongan kuat untuk memenuhi kebutuhan orang lain. Hal ini menjadi jelas dalam perbedaan sikap yang dibawa oleh seorang pemimpin pelayan. Pertama, pemimpin ini memiliki keyakinan yang kuat bahwa memenuhi kebutuhan tertinggi orang lain adalah prioritas utama. Dengan kata lain, tujuan utama seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain secara optimal. Hal ini seharusnya menjadi motivasi utama dalam praktik kepemimpinan (Purwaningtyas, 2023). Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan memengaruhi sikap individu di sekitarnya, dengan harapan bahwa mereka juga akan mengadopsi sikap yang sama untuk melayani dengan baik. Dengan kata lain, pemimpin yang melayani berperan sebagai contoh yang mengilhami orang lain untuk mengutamakan pelayanan dan memberikan dampak positif pada individu serta komunitas yang mereka pimpin.

Kepemimpinan pelayan sebagai "Respek terhadap orang lain."



man ini dimulai dengan pengakuan bahwa setiap individu memiliki dan kemampuan yang unik. Dalam konteks perbedaan ini, kita

dihadapkan pada tugas untuk membangun saling kepercayaan (Dahurandi, 2021). Perbedaan menjadi katalisator untuk memahami lebih dalam kekuatan yang dimiliki oleh individu lain. Setiap individu datang dengan bakat khususnya, meskipun berbeda satu sama lain. Kehidupan bukanlah sekadar mencapai tujuan, tetapi juga tentang mengaktifkan potensi maksimal yang dimiliki oleh setiap individu. Seni dari kepemimpinan pelayan terletak pada kemampuan untuk memfasilitasi, memberikan kesempatan, dan mengoptimalkan setiap bakat yang beragam dari setiap individu. Kepemimpinan memerlukan kedewasaan khusus. Kedewasaan ini tercermin dalam penghargaan terhadap diri sendiri, rasa memiliki, harapan yang kuat, tanggung jawab, kesetaraan tanggung jawab, dan keyakinan mendasar bahwa pada dasarnya, semua manusia memiliki kesamaan yang mendasar.

Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh Lantu (dalam Utama, Murti, 2021) menempatkan pengembangan karyawan sebagai fokus utama dan prioritas pertama. Melalui pendekatan ini, pemimpin diharapkan mampu membimbing perusahaan menuju kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan. Pendekatan ini berakar pada perubahan perilaku yang terjadi secara berkelanjutan dan berkesinambungan dalam interaksi dengan bawahan.

Dengan jelas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak semata-mata berkaitan dengan popularitas, kekuasaan, kemampuan untuk

emilang, atau kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang. sarnya, kepemimpinan mengandung makna yang lebih mendalam.



Lebih dari sekadar aspek-aspek yang terlihat, kepemimpinan pada intinya adalah tentang kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, membangun kolaborasi, dan memberikan dukungan bagi mereka dalam meraih tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memandu anggota tim dengan penuh rasa dedikasi dalam mencapai hasil yang lebih besar daripada yang mungkin dicapai secara individu.

2.3.2 Karakteristik *Servant leadership*

Menurut Spears (Jondar, 2021), terdapat 10 karakter *Servant leadership*, yaitu:

1. Mendengarkan (*Listening*): Kepemimpinan pelayanan mewajibkan pemimpin untuk menguatkan keterampilan mendengarkan, dengan komitmen untuk mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian. Ini mencakup tidak hanya mendengarkan kata-kata, tetapi juga mencoba memahami pesan yang disampaikan melalui ekspresi, emosi, dan pemikiran.
2. Empati (*Empathy*): Pemimpin pelayanan berusaha untuk berempati dengan orang lain, menghargai dan menerima perasaan serta pandangan yang unik dari setiap individu. Kemampuan untuk menjadi pendengar yang empati adalah kunci dalam kepemimpinan pelayanan.
3. Penyembuhan (*Healing*): Salah satu kekuatan kepemimpinan pelayanan adalah kemampuan untuk menyembuhkan, baik diri



sendiri maupun orang lain, dari luka-luka dan konflik yang mungkin timbul.

4. Kesadaran (*Awareness*): Kesadaran membantu pemimpin dalam mengembangkan pemahaman etika, kekuasaan, dan nilai-nilai dalam konteks organisasi. Pemimpin yang memiliki kesadaran tinggi dapat memahami berbagai masalah yang mungkin muncul.
5. Bujukan (*Persuasion*): Pemimpin pelayanan lebih mengandalkan persuasi daripada otoritas posisi dalam pengambilan keputusan. Mereka berusaha untuk meyakinkan orang lain dengan argumentasi dan bukan dengan paksaan.
6. Konseptualisasi (*Conceptualization*): Kemampuan melihat masalah atau organisasi dari sudut pandang konseptual adalah ciri khas pemimpin pelayanan. Mereka berpikir jauh melampaui hal-hal yang tampak di permukaan.
7. Tinjauan ke Masa Depan (*Foresight*): Karakteristik pemimpin pelayanan termasuk memahami pelajaran dari masa lalu, menilai situasi saat ini, serta mempertimbangkan kemungkinan dan konsekuensi keputusan di masa depan.
8. Penata Layanan (*Stewardship*): Pemimpin pelayanan berperan sebagai penata yang bertanggung jawab atas kepentingan masyarakat yang lebih besar dan melayani kebutuhan orang lain.
9. Komitmen pada Pertumbuhan Orang (*Commitment to the Growth of People*): Pemimpin pelayanan memiliki tanggung jawab dalam upaya meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan



perkembangan organisasi dengan memberikan dukungan dan kesempatan.

10. Membangun Komunitas (*Building Community*): Membangun komunitas melibatkan strategi dalam membangun hubungan antar karyawan, pemimpin, dan bawahan, serta membangun hubungan antara organisasi, masyarakat, dan pelanggan.

2.3.3 Indikator *Servant leadership*

Indikator dalam pengukuran *servant leadership* menurut Mira dan Meily (Nugroho, Putro, 2021), melibatkan berbagai unsur, yaitu:

1. Kasih Sayang (*Love*): Pemimpin menunjukkan bahwa mereka menganggap orang lain sebagai individu yang memiliki nilai dan martabat, bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan. Mereka memperlakukan orang dengan penuh empati dan hormat.
2. Pemberdayaan (*Empowerment*): Pemimpin *servant leadership* memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota tim. Mereka mendengarkan saran dan masukan dari karyawan, menciptakan kerjasama yang baik, dan memberdayakan orang lain untuk mencapai hasil yang lebih baik.
3. Visi (*Visi*): Pemimpin *servant leadership* memiliki visi yang jelas dan inspirasional. Mereka membagikan visi ini dengan tim mereka, memotivasi orang untuk bergerak menuju tujuan bersama, dan membentuk arah yang lebih baik.



Kerendahan Hati (*Humility*): Pemimpin *servant leadership* menunjukkan sifat kerendahan hati dengan menghormati dan

mengakui kontribusi yang diberikan oleh setiap anggota tim. Mereka tidak merasa lebih tinggi atau lebih penting dari yang lain.

5. Kepercayaan (*Trust*): Pemimpin servant leadership memperoleh kepercayaan karena kemampuan dan karakter mereka. Mereka dipilih berdasarkan kualitas kepemimpinan mereka dan memiliki kemampuan untuk membangun kepercayaan dalam hubungan dengan orang lain.

Berdasarkan indikator tersebut, penelitian ini fokus pada analisis lingkungan kerja pegawai. Indikator yang diberikan penekanan adalah kasih sayang, pemberdayaan, visi, dan kepercayaan. Lingkungan kerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip ini memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung servant leadership. Dengan demikian, melalui analisis indikator servant leadership, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak servant leadership dalam konteks lingkungan kerja pegawai.

2.4 Pemberdayaan

2.4.1 Pengertian Pemberdayaan

Istilah pemberdayaan diambil dari bahasa Inggris, "*Empowerment*" yang berasal dari '*power*' berarti kekuatan atau daya dalam Bahasa Indonesia. '*Empowerment*' dalam Bahasa Inggris diterjemahkan sebagai 'pemberdayaan' dalam Bahasa Indonesia. Maka definisi 'pemberdayaan' dirumuskan sebagai upaya yang bertujuan untuk meningkatkan

daya (*power*) pihak-pihak yang tidak atau kurang berdaya (Iryana,



Menurut Hasanah (dalam Imron Mawardi et al., 2022) pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan oleh individu, kelompok, dan masyarakat luas agar mereka memiliki kemampuan untuk melakukan pilihan dan mengontrol lingkungannya demi memenuhi seluruh kebutuhan hidup, dengan tetap menghormati hak cipta dan sumber informasi yang ada. Konsep pemberdayaan juga mengimplikasikan bahwa individu akan memiliki kemampuan untuk berperilaku secara mandiri dan bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka. Ini mencerminkan pentingnya memberikan kewenangan kepada individu, yang pada gilirannya menciptakan tanggung jawab dan mandiri dalam tindakan mereka.

Menurut Sedarmayanti (dalam Hasbullah & Adda, 2021) pemberdayaan karyawan adalah suatu proses yang melibatkan upaya untuk meningkatkan "daya manusia" dengan mengubah dan mengembangkan berbagai aspek, seperti kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab. Hal ini bertujuan untuk memungkinkan individu atau kelompok dalam organisasi agar dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Konsep pemberdayaan melibatkan dorongan dan bantuan terhadap individu dan kelompok untuk mengambil peran aktif dalam membuat keputusan yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja mereka (Rasal,



ejalan dengan Conger & Kanungo mengungkapkan Pemberdayaan mengacu pada pelimpahan wewenang dan kewajiban dari atasan

kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya (Indah et al., 2021).

Menurut Khan (1997) pemberdayaan adalah sebuah hubungan yang berkelanjutan, bertujuan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Hubungan ini menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai, berdaya, dan berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, pemberdayaan merupakan suatu pendekatan yang memungkinkan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi melalui penciptaan hubungan saling percaya dan dukungan (Nur Safitri & Kasmari, 2022)

2.4.2 Proses Pemberdayaan

Menurut Sunarno (Suryadi & Sufi, 2019), Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam organisasi memiliki peran yang sangat strategis dan menentukan, bahkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangat tergantung pada kualitas SDM tersebut. Oleh karena itu, sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan, yang tidak mampu memberikan "daya" kontribusi yang signifikan, tidak dapat dikategorikan sebagai sumber daya manusia yang efektif dalam suatu organisasi. Dalam rangka meningkatkan daya saing dan produktivitas SDM, terdapat beberapa aspek atau komponen yang perlu mendapatkan perhatian:

1. Kemampuan (*Competency*) karyawan: Ini melibatkan aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku karyawan. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, keterampilan yang mereka miliki, dan sikap atau perilaku yang mereka tunjukkan



merupakan elemen-elemen penting dalam menilai kemampuan mereka.

2. Penempatan karyawan yang sesuai: Penting untuk memastikan bahwa karyawan ditempatkan dalam jabatan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi. Artinya, ada keselarasan antara kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan tugas yang harus mereka jalankan. Konsep "orang yang tepat di tempat yang tepat" menjadi kunci untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.
3. Kewenangan yang jelas: Setiap karyawan harus memiliki kewenangan yang jelas terkait dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Kewenangan yang tidak jelas dapat menyebabkan keraguan dan ketidakpastian dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sebagai akibatnya, karyawan tersebut mungkin menjadi kurang efektif dalam melaksanakan tugasnya.
4. Tanggung jawab karyawan yang jelas: Ini mengacu pada kenyataan bahwa setiap karyawan, ketika melaksanakan tugas atau wewenangnya, harus selalu menyadari dan mengemban tanggung jawab yang melekat pada tugas tersebut. Dengan pemahaman yang kuat tentang tanggung jawab ini, karyawan diberikan insentif untuk bertindak dengan efektivitas dan efisiensi maksimal.



Kepercayaan terhadap karyawan yang bersangkutan: Artinya, ketika seorang karyawan diberi tugas atau wewenang, hal ini harus

didasarkan pada pertimbangan matang dari berbagai aspek. Ini mencerminkan kepercayaan sepenuhnya terhadap karyawan untuk melaksanakan tugas dan wewenang yang telah dipercayakan.

6. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan: Ini mencakup keyakinan bahwa karyawan tersebut dapat dipercaya untuk melaksanakan misi organisasi. Dukungan diberikan baik oleh pimpinan maupun pihak lain, yang siap mendukung karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja. Dukungan ini memastikan bahwa karyawan merasa didukung dalam upaya mereka.
7. Kepemimpinan (leadership): Kepemimpinan melibatkan upaya mempengaruhi orang lain, baik bawahan maupun kelompok, untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Ini mencakup kemampuan memengaruhi orang lain dan mengarahkan perilaku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.
8. Motivasi: Motivasi adalah kekuatan internal dalam diri seseorang yang memberi dorongan, arah, dan memelihara tingkah laku. Dalam konteks sehari-hari, motivasi didefinisikan sebagai proses yang memberikan dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan sukarela dan tanpa merasa dipaksa.



Perpaduan elemen-elemen ini adalah kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang penuh tanggung jawab, produktif, dan

didorong oleh motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan memahami peran penting ini, organisasi dapat mencapai kinerja yang unggul dan menciptakan budaya kerja yang memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik.

2.4.3 Indikator Pemberdayaan

Menurut Khan (2010) pemberdayaan adalah suatu upaya untuk mendorong sumber daya manusia agar lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, dengan harapan dapat meningkatkan kinerja mereka (Gayatri & Onsardi, 2020). Untuk mengukur pemberdayaan, terdapat beberapa indikator menurut Khan yang perlu diperhatikan, meliputi:

1. Keinginan (*Desire*), Manajemen merasa perlu untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan kepada karyawan. Ini merupakan langkah awal yang penting dalam mewujudkan pemberdayaan, di mana manajemen menyadari pentingnya memberikan tanggung jawab kepada karyawan.
2. Kepercayaan (*Trust*), hubungan saling percaya yang kuat sangat penting untuk menjalankan proses pemberdayaan dengan sukses.
3. Percaya diri (*Confident*), Menumbuhkan rasa percaya diri karyawan. Ini dicapai dengan menghargai dan mengakui kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Dengan cara ini, karyawan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas mereka.
4. Kredibilitas (*Credibility*), Kredibilitas dijaga dengan memberikan penghargaan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung



kompetisi yang sehat. Ini bertujuan untuk menciptakan organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi.

5. Akuntabilitas (*Accountability*), Karyawan diminta untuk bertanggung jawab atas wewenang yang diberikan. Ini dilakukan dengan menetapkan peran, standar, dan tujuan secara konsisten dan jelas, serta mengevaluasi kinerja karyawan secara transparan.
6. Komunikasi (*Communication*), Komunikasi yang baik sangat penting untuk menciptakan pemahaman yang baik antara karyawan dan manajemen. Ini memungkinkan pertukaran ide dan umpan balik yang memperkuat proses pemberdayaan serta memungkinkan semua pihak bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.

Melalui pemahaman dan implementasi indikator-indikator ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pemberdayaan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka dan kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi. Dengan demikian, pemberdayaan tidak hanya mendorong pertumbuhan individu, tetapi juga keseluruhan organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang dilakukan mengenai komitmen organisasi, *servant leadership*, dan pemberdayaan dalam konteks *organizational citizenship behavior* pegawai telah menjadi fokus sejumlah peneliti dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Sebagai contoh, penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dapat disebutkan sebagai berikut untuk merinci literatur terkait.



Table 1. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Metodologi Penelitian	Keterangan
Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap OCB				
(Manora, Retmita, Tata Elsa Titisari, Purnamie Syaharudin, Mochamma d., 2021)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> , <i>Empowerment</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> Pada Karyawan <i>Royal Hotel n'Lounge Jember</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikan <i>servant leadership</i> sebesar 0.003, variabel empowerment signifikansinya sebesar 0.009 dan variabel komitmen organisasi signifikansinya sebesar 0.018 lebih kecil dari nilai ketetapan signifikansi sebesar 0.05. kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini yaitu bahwa <i>servant leadership</i> , <i>empowerment</i> dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, Populasi Penelitian Seluruh karyawan di <i>Royal Hotel n'Lounge Jember</i> . Sampel Penelitian Sebanyak 45 responden, menggunakan metode sensus di mana seluruh populasi diambil sebagai sampel.	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> , <i>empowerment</i> , dan komitmen organisasi semuanya berpengaruh secara signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> di kalangan karyawan <i>Royal Hotel n'Lounge Jember</i> .
(Khian, Hin Su Bernarto, Inocentius, 2021)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> , <i>Perceived Organizational Support</i> , Dan <i>Well-Being</i> Terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa <i>Servant leadership</i> mempengaruhi <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) secara positif, <i>Perceived Organizational Support</i> mempengaruhi	penelitian ini menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>) dengan pendekatan kumulatif. Analisis data dilakukan menggunakan program SmartPLS2.	penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> , <i>perceived organizational support</i> , dan <i>well-being</i> semuanya berkontribusi secara positif terhadap peningkatan



<p>(Purnomo & Yao Tung, 2022)</p>	<p>Pada Guru Smk Mudita Kota Singkawang</p> <p><i>The Effect Of Servant leadership, Emotional Intelligence, And Life Purpose On Organization al citizenship behavior In Xyz Early Childhood</i></p>	<p><i>Organizational citizenship behavior</i>(OCB) secara positif, Well-being mempengaruhi <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) secara positif.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>. Ditemukan juga bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>purpose in life</i> dan <i>emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>purpose in life</i>. <i>Purpose in life</i> juga berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p>	<p>Penelitian dilakukan pada 39 guru yang mengajar di SMK Swasta di Kota Singkawang.</p> <p>Pendekatan Penelitian: Penelitian kuantitatif. Populasi dan Sampel: Populasi: Guru TK dan SD XYZ. Sampel: 55 guru TK dan SD XYZ Analisis jalur menggunakan metode <i>Partial Least Square-Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis yang diajukan.</p>	<p><i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) di kalangan guru.</p> <p>Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB serta <i>purpose in life</i>. Sementara itu, <i>emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>purpose in life</i>, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.</p>
<p>(Bond, 2015)</p>	<p><i>Leadership Styles</i></p>	<p>Penelitian ini memberikan gambaran umum yang mendalam mengenai berbagai gaya kepemimpinan dan menganalisis masing-masing gaya berdasarkan karakteristik unik, kelebihan, kekurangan, dan</p>	<p>Literature Review: Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka untuk mengumpulkan informasi tentang berbagai gaya kepemimpinan dari sumber-</p>	<p>Penelitian ini mengidentifikasi dan menjelaskan delapan gaya kepemimpinan utama: transformasional, transaksional, otokratis, laissez-faire, karismatik, pelayan,</p>



		contoh-contoh pemimpin terkenal yang menerapkan gaya tersebut. Tujuannya adalah untuk membantu individu mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan mendorong organisasi untuk mengadopsi praktik kepemimpinan yang efektif.	sumber yang sudah ada. Analisis Deskriptif: Setiap gaya kepemimpinan dianalisis secara deskriptif, mencakup definisi, fitur utama, keuntungan, kekurangan, dan contoh-contoh pemimpin dunia yang relevan.	demokratis, dan penentu arah.
--	--	---	--	-------------------------------

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap OCB

(Adiawaty, Susi Daso, Maria Angellina, 2023)	Dampak Pemberdayaan Dan Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan <i>Organization Citizenship Behavior</i> Karyawan Generasi Y	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan dan komunikasi interpersonal dapat berpengaruh terhadap peningkatan perilaku kewargaan organisasional karyawan baik secara parsial maupun simultan.	Penelitian bersifat kuantitatif. Populasi Penelitian, Karyawan Kantor WJU yang termasuk dalam generasi Y, berjumlah 92 orang. Metode Analisis Data, Menggunakan SMART PLS (<i>Partial Least Squares</i>).	penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan OCB di kalangan karyawan generasi Y di Kantor WJU, pemberdayaan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan komunikasi interpersonal, meskipun keduanya berkontribusi signifikan.
Sarianti, Kiki Desti	Pengaruh Pemberdayaan Keadilan Organisasi, Budaya	Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan	Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Metode Analisis Data:	penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel independen yang diteliti



Nora, (2023)	Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	organisasi (OCB) pada PT. Star Rubber. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa didukung dan diberdayakan oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung dan berkontribusi positif terhadap organisasi.	Analisis dilakukan menggunakan uji parsial (uji t) untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sampel: 98 responden, menggunakan teknik sampel jenuh	(pemberdayaan karyawan, keadilan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan) berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan <i>organizational citizenship behavior</i> di PT. Star Rubber, baik secara parsial maupun simultan.
(Triningsih et al., 2023)	<i>The Influence of Empowerment and Job Satisfaction on the Organizational citizenship behavior of Elementary School Teachers</i>	hasil sebagai berikut: a. terdapat pengaruh positif langsung pemberdayaan terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan koefisien jalur sebesar 0,455, menunjukkan bahwa pengembangan pemberdayaan dapat memperkuat OCB b. terdapat pengaruh positif langsung kepuasan kerja terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Sampel penelitian ini terdiri dari 302 guru, Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, uji hipotesis menggunakan analisis jalur, analisis korelasi, dan analisis koefisien determinasi	Penelitian ini menekankan pentingnya pertimbangan pemberdayaan dan kepuasan kerja untuk meningkatkan <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) di kalangan guru sekolah dasar.



		<p>dengan koefisien jalur sebesar 0,127, menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat memperkuat OCB;</p> <p>c. Terdapat pengaruh positif langsung pemberdayaan terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan koefisien jalur sebesar 0,127, menunjukkan bahwa peningkatan pemberdayaan dapat memperkuat OCB.</p>		
--	--	--	--	--

Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Komitmen Organisasi

Kamanjaya, Supartha, Dewi. (2017)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Di Rsud Wangaya Kota Denpasar)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Penelitian bersifat kausalitas, Menggunakan analisis deskriptif dan inferensial dengan <i>Structural Equation Model – Partial Least Square</i> (SEM-PLS), Sebanyak 90 orang pegawai negeri sipil	Komitmen organisasional berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara <i>servant leadership</i> dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, <i>servant leadership</i> meningkatkan komitmen organisasional, yang pada
-----------------------------------	---	--	--	---



		pegawai dan pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi adalah terbukti.	sebagai responden.	gilirannya meningkatkan kinerja pegawai.
Suryati, (2021)	Gaya Kepemimpinan <i>Servant leadership</i> , Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad "Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi adalah terbukti.	Analisis Data, Melakukan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran umum tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, dan tinjauan teoritis. Menggunakan metode statistik untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap komitmen organisasional	Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan <i>servant leadership</i> , kepuasan kerja, dan loyalitas kerja masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional pada pegawai di kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Mappi.
(Hasanah & Mujanah, 2020)	<i>Effect Of Empowerment And Commitment On Organizational citizenship behavior And</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Servant leadership</i> , <i>Self Awareness</i> , dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap	Sampel: 82 pegawai, diambil dengan teknik <i>purposive sampling</i> . Analisis Data: Metode analisis data	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Servant leadership</i> , Kesadaran Diri, dan Kompetensi masing-masing memiliki pengaruh



	<i>Nurse Performance</i>	Komitmen Organisasi, Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja, tetapi Kompetensi Kesadaran Diri tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, sedangkan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, yang berarti bahwa <i>Servant leadership</i> dan self awareness memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.	menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS).	signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Selain itu, <i>Servant leadership</i> juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Namun, Kesadaran Diri dan Kompetensi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara langsung.
--	--------------------------	--	--	---

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasi

(Kadek Desniari, 2020)	Pengaruh Pemberdayaan Pegawai, Dukungan Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional	hasil analisis ditemukan bahwa pemberdayaan pegawai, dukungan organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.	Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan Sampel 65 orang pegawai dengan status sebagai pegawai kontrak/non PNS.	Penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial, pemberdayaan pegawai, dukungan organisasi, dan kompensasi semuanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di Kementerian
------------------------	--	--	---	---



				Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.
(Ghalavi, Zahra Nastiezaie, Naser, 2020)	<i>Relationship of Servant leadership and Organization al citizenship behavior with Mediation of Psychological Empowerment</i>	Ditemukan pengaruh langsung <i>servant leadership</i> terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, pengaruh langsung <i>servant leadership</i> terhadap pemberdayaan psikologis, dan pengaruh langsung pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi yang signifikan.	Metode, Analisis Data, Koefisien, korelasi Pearson. Pemodelan persamaan struktural (SEM). Jumlah Sampel, 281 guru. Teknik Pengambilan Sampel, Stratified random sampling.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan (<i>servant leadership</i>) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis.
(Roza, Wilia Azka, Bayu Pratama Dharma, Robby, 2021)	<i>The Effect of Servant leadership and Organization al Commitment on Organization al citizenship behavior: Job Satisfaction as Mediating Variable</i>	<i>Servant leadership</i> dan Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) karyawan di PT. Karya Semangat Mandiri.	Metode Analisis Data: Analisis korelasi. Regresi linier berganda. Analisis jalur (<i>path analysis</i>) menggunakan SPSS 16. Jumlah Sampel: 85 responden	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) karyawan PT. Karya Semangat Mandiri.
omitmen Organisasi Terhadap OCB				
	<i>The Influence of Servant leadership</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara	Teknik Analisis Data, Analisis regresi linier	Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun



	<i>and Organization al Commitment on Organization al citizenship behavior (OCB) of Employee of Minhajul Haq Islamic Boarding School Purwakarta</i>	parsial <i>servant leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Namun, secara simultan <i>servant leadership</i> kepemimpinan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) karyawan pondok pesantren Minhajul Haq.	berganda. Jumlah Sampel 78 orang. Teknik Pengambilan Sampel, Stratified random sampling	secara parsial <i>servant leadership</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> , namun secara simultan, <i>servant leadership</i> bersama dengan komitmen organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB.
(Almahdali et al., 2021)	<i>The Effect of Servant leadership, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy on Organization al citizenship behavior and Employee Performance of State-Owned Banks in Palu City</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> , kecerdasan emosional. Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan bank BUMN di Kota Palu.	Metode Analisis Data, <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> . Sampel ,178 responden. Teknik Pengambilan Sampel, Proporsional random sampling.	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> , kecerdasan emosional, dan efikasi diri memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) karyawan bank BUMN di Kota Palu.
Andella Nur Handayani,	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pegawai.	Teknik Analisis Data, Analisis jalur (<i>path analysis</i>) menggunakan Smart PLS. Jenis	Temuan ini menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi dalam



	Afektif Serta <i>Organization Citizenship Behavior</i> Pegawai	<i>Servant leadership</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pegawai.	Penelitian, Penelitian kausalitas. Sumber Data, Data Primer: Data yang dikumpulkan langsung dari objek penelitian. Data Sekunder: Data yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada.	meningkatkan komitmen afektif pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Samarinda.
Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap OCB Melalui Komitmen Organisasi				
(Hidayati & Priyono, 2022)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada Karyawan LPK Sinar Nusantara, LPK Alfabank dan LPK Graha Wisata Kota Semarang	Hasil dari penelitian ini Komitmen organisasional memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap OCB. Komitmen organisasional memediasi pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap OCB.	Uji instrumen yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Responden pada penelitian ini berjumlah 100 orang, pengambilan sampel menggunakan metode sensus yaitu mengambil sampel 100% dari populasi.	Komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> dan <i>knowledge sharing</i> terhadap OCB, menunjukkan bahwa meningkatkan komitmen organisasional adalah kunci dalam meningkatkan OCB di antara karyawan lembaga kursus yang diteliti.
	Pengaruh Kecerdasan <i>Emosional</i> dan	Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kecerdasan	Analisis data yang digunakan adalah uji	Penelitian ini menyimpulkan bahwa kecerdasan



	<p><i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Badan Pusat Statistik Kabupaten Kebumen)</p>	<p>emosional berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga dapat memediasi pengaruh <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>.</p>	<p>validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas, uji hipotesis terdiri dari uji t, dan uji koefisien determinasi, analisis korelasi, uji sobel, dan analisis jalur</p>	<p>emosional dan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi, pada gilirannya, berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Selain itu, komitmen organisasi terbukti mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan <i>perceived organizational support</i> terhadap OCB.</p>
<p>Howladar, Mohammad Harisur Rahman, Md Sahidur (2021)</p>	<p><i>The Influence of Servant leadership on Organizational citizenship behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment</i></p>	<p>Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi, serta komitmen organisasi memiliki dampak langsung terhadap perilaku</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian terdiri dari 44, Data dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan perangkat lunak SPSS.</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa baik <i>servant leadership</i> maupun iklim organisasi memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan perilaku organisasi yang positif di kalangan kar</p>



		kewargaan organisasi.		yawan.
Pengaruh Pemberdayaan Terhadap OCB Melalui Komitmen Organisasi				
Maya Kharishma, (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Penelitian menghasilkan 5 temuan utama sebagai berikut : a. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekolah Springfield Cibubur b. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekolah Springfield Cibubur c. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan sekolah Springfield Cibubur d. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan sekolah	Penelitian dilakukan di sekolah Springfield Cibubur dengan pengambilan sampel jenuh terhadap seluruh populasi karyawan, dengan tidak mengikutsertakan peneliti. Kuesioner diberikan kepada 59 responden dengan tingkat pengembalian 100%. Untuk penelitian ini digunakan margin of error 5%.	Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasi karyawan sekolah Springfield Cibubur, sementara kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja maupun komitmen organisasi.



(Limon, 2022)	<i>The Relationship between Empowering Leadership and Teachers' Job Performance: Organizational Commitment as a Mediator</i>	Springfield Cibubur e. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekolah Springfield Cibubur Temuan menunjukkan kepemimpinan yang memberdayakan berhubungan positif dengan dengan kinerja guru dan komitmen organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi meningkatkan kinerja. Terakhir, kepemimpinan sekolah yang memberdayakan meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya kinerja guru.	Desain Penelitian: Desain <i>cross-sectional</i> , metode kuantitatif. Populasi: Guru yang bekerja di berbagai kota di Turki. Analisis Data: Model persamaan struktural (<i>Structural Equation Modeling - SEM</i>) untuk mengungkap hubungan prediktif antar variabel.	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang memberdayakan secara positif mempengaruhi kinerja guru dan komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi memainkan peran mediasi dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan kinerja guru.
---------------	--	--	---	--

2.6 Kerangka Analisis

2.6.1 Pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Organizational citizenship behavior*

Beberapa peneliti terdahulu telah menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki keterkaitan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Spears & Lawrence menyatakan bahwa seorang pemimpin



yang melayani memiliki dorongan intrinsik atau bawaan untuk berfokus pada pelayanan dan meletakkan pelayanan sebagai prioritas utama dalam kepemimpinan mereka (Howladar & Rahman, 2021). Sejalan dengan Margaretha mengungkapkan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Hal ini mengukuhkan pandangan bahwa *servant leadership* dapat berperan penting dalam membentuk perilaku kewarganegaraan organisasi (Ana, 2023)

Berdasarkan landasan teori dan temuan penelitian terdahulu, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai balai.

2.6.2 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap *Organizational citizenship behavior*

Byars dan Rue (dalam Widiasono & Suko Priyono, 2022). pemberdayaan adalah bentuk desentralisasi di mana tanggung jawab diberikan kepada pegawai untuk membuat keputusan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu, menyimpulkan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan



1 dalam membentuk perilaku kewarganegaraan organisasi yang rannya memengaruhi kinerja pegawai (Hamida et al., 2020)

Berdasarkan dasar teori dan temuan penelitian terdahulu, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh pemberdayaan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai Balai.

2.6.3 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Gibson dkk. (2012:182), komitmen organisasional merujuk pada perasaan identifikasi diri, loyalitas, dan keterlibatan yang dimiliki oleh para pekerja terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Wibowo (2014) juga menggaris bawahi bahwa komitmen tersebut bersifat personal dan mendasar bagi setiap individu. Oleh karena itu, komitmen individu terhadap organisasi di mana mereka bekerja sering disebut sebagai komitmen organisasional (Kamanjaya et al., 2017). Ini mencerminkan sikap dan perilaku di mana pegawai mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian penting dalam proses organisasi dan menunjukkan loyalitas terhadap mencapai tujuan dan visi organisasi.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap tingkat komitmen organisasi.

2.6.4 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasi

Ghosh (2013) menegaskan bahwa memberdayakan pegawai berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, sehingga penting untuk melaksanakan pemberdayaan pegawai dengan tepat dan efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Suardani dan Supartha (2018) menunjukkan bahwa

layaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan yang serupa juga diungkapkan oleh Adrika dan



Ardana (2017), yang menyimpulkan bahwa Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di PT. Raditya Dewata Perkasa. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin efektif pemberdayaan dilakukan, semakin kuat pula komitmen organisasional yang terbentuk (Desniari & Dewi, 2020).

H4: Diduga terdapat pengaruh positif pemberdayaan terhadap tingkat komitmen organisasi

2.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (dalam Setiawan, 2022) perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah faktor sikap kerja. (Ali et al., 2022). Selain itu, Robbins (dalam Tanaka, 2019) juga menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mendasari timbulnya perilaku kewarganegaraan organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, karakteristik pemimpin, persepsi terhadap keadilan, dan karakteristik individu. Temuan serupa ditemukan dalam penelitian oleh Seniati, di mana komitmen organisasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Berdasarkan dasar teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5: Diduga terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kewarganegaraan organisasi pegawai Balai.



2.6.6 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*

Penelitian yang dilakukan oleh Drury (2004) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan dengan tingkat komitmen organisasi. Di sisi lain, hasil penelitian yang dilakukan oleh Vondey (2010) menunjukkan bahwa *servant leadership* juga berkaitan dengan perilaku warga organisasi atau OCB (Mira & Margaretha, 2019).

H6: Komitmen organisasi memediasi hubungan antara *servant leadership* dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB)

2.6.7 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*

Terdapat bukti yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan dapat memengaruhi tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB) di tempat kerja. Pemberdayaan memberikan karyawan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka dan memotivasi mereka untuk berpartisipasi secara aktif dalam meningkatkan kinerja organisasi (Damayanti, 2021). Karyawan yang merasa didukung untuk mengambil inisiatif dan memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi (Boli et al., 2023)

Perlu dipahami peran komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara pemberdayaan dan OCB. Teori *social exchange* menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka

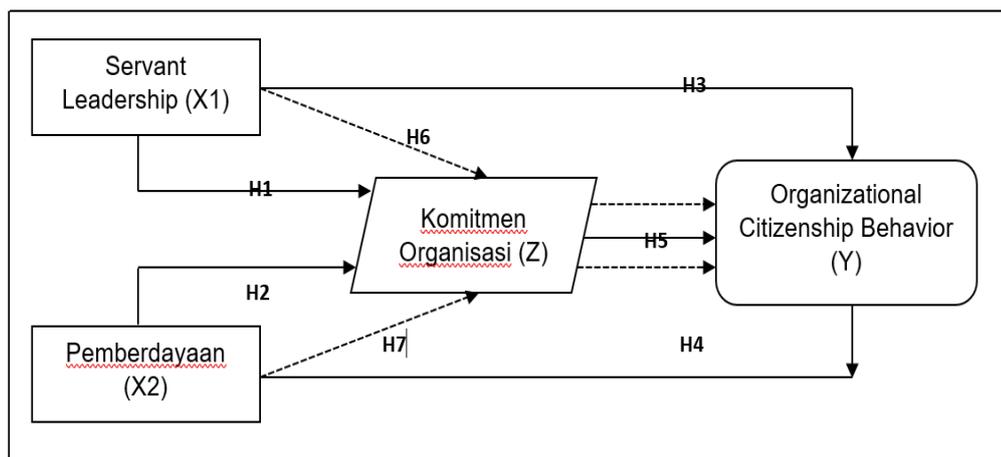


cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi karena adanya hubungan timbal balik yang positif antara pemberdayaan dan komitmen organisasi (Sudargini, 2021)

Dalam konteks ini, komitmen organisasi dapat berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara pemberdayaan dan OCB. Pemberdayaan mungkin secara tidak langsung memengaruhi OCB melalui peningkatan komitmen organisasi yang diinduksi oleh pemberdayaan.

H7: Komitmen organisasi memediasi hubungan antara pemberdayaan dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB), di mana pemberdayaan yang lebih tinggi akan berhubungan dengan tingkat OCB yang lebih tinggi melalui peningkatan komitmen organisasi.

2.7 Paradigma Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

: Pengaruh variabel X ke variabel Y

: Pengaruh variabel X ke variabel Y dengan variabel Z sebagai mediasi



2.8 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti dapat memberikan beberapa hipotesis dalam penelitian ini diantaranya:

1. Diduga *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
2. Diduga pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
3. Diduga *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
4. Diduga pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
5. Diduga komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
6. Diduga *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.
7. Diduga pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

