Volume 7 Issue 2 (2024) Pages 1526 - 1541
YUME : Journal of Management
ISSN : 2614-851X (Online)

Pengaruh *Servant Leadership*, Komunikasi Interpersonal, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Sebagai Variabel Intervening

Anita Gesti Timur Sari[1], Kusuma Chandra Kirana[2], Didik Subiyanto[3]
Magister Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta[1]
Master of Management Department, Faculty of Economics, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa,Yogyakarta[2,3]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengtahui pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Pengaruh Budaya Kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan,, Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Pengaruh Budaya Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Metodologi penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, metode sampling jenuh/sensus, Jumlah Sampel 71 responden. Sumber data yang digunakan adalah data primer diambil langsung menggunakan kuesioner. Hasil Uji Hipotesis penelitian menunjukkan Servant Leadership tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Budaya Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan,, *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Kata Kunci: *Servant Leadership,* Komunikasi Interpersonal, Budaya Kerja, Kinerja, *Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

Copyright (c) 2024 **Anita Gesti Timur Sari[1]**

✉ Corresponding author :
Email Address : anitagesti10@yahoo.com[1], kusumack@ustjogja.ac.id[2], didiks@ustjogja.ac.id[3].

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh berbagai faktor, dan hal tersebut memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kinerja baik, sesuai dengan *job description* masing-masing pada seluruh jenjang organisasi. Setiap organisasi memiliki rencana baik jangka pendek maupun jangka panjang dimana rencana tersebut melibatkan seluruh pekerjanya baik dari lini atas *(top management)* hingga lini bawah *(lower management)*. Rencana tersebut menjadi tanggung jawab bagi setiap SDM yang ada pada organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

SDM yang baik dan berkualitas diharapkan dapat memiliki kinerja yang baik sesuai dengan bidangnya guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil suatu kegiatan yang efisien dan efektif. Menurut Meutia (2019), perusahaan perlu

memberikan perhatian terhadap SDM di dalamnya untuk dapat meningkatkan kualitasnya sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Tanggungjawab karyawan perusahaan adalah bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan tugas-tugasnya. Sedangkan tanggung jawab pimpinan diantaranya adalah membina bawahannya agar memiliki etos kerja yang tinggi, tentunya dengan memperhatikan kinerja bawahan dengan memperhatikan faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan yang mengutamakan kegiatan melayani dengan setulus hati dan kerendahan hati untuk membantu orang lain dalam hal pengembangan diri dan rela berkorban untuk orang lain (Pratiwi & Idawati, 2019).

Dari berbagai gaya kepemimpinan yang ada, kepemimpinan yang melayani *(Servant Leadership)* dapat memberdayakan dan mampu memberikan motivasi kepada orang lain untuk berkembang, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Selain kepemimpinan yang melayani, komunikasi menjadi salah satu hal yang penting guna menunjang kelancaran kegiatan organisasi. Komunikasi dibutuhkan untuk menjaga hubungan antara pegawai dan antara pegawai dengan pimpinan agar pekerjaan berjalan efektif dan efisien. Selain itu, pimpinan juga dapat melakukan pemantauan serta mengevaluasi kinerja bawahannya yang kemudian dikomunikasikan kepada bawahannya mengenai kinerjanya selama ini atau periode tertentu. Salah satu jenis komunikasi yang diterapkan dalam organisasi adalah komunikasi interpersonal. Menurut Rinda dkk., (2021), komunikasi interpersonal merupakan interaksi yang ada dalam organisasi antara 2 (dua) orang atau lebih dengan saling mengemukakan pendapat agar dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja. Dalam hal ini komunikasi interpersonal sangat berperan dalam penyampaian pesan baik lisan maupun tulisan sehingga kegiatan operasional organisasi dapat berjalan dengan baik.

Faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja antara lain budaya kerja yang ada pada organisasi. Moron dkk., (2023) berpendapat bahwa untuk mengoptimalkan SDM dalam sebuah instansi perlu memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja dimana salah satunya adalah budaya kerja. Budaya kerja merupakan kegiatan dan / atau kebiasaan yang dilakukan secara terus menerus oleh seseorang atau sekelompok orang yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara terhadap Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Perpustakaan dan Kearsiapan Kabupaten Sleman, ada beberapa kendala terkait kinerja pegawai yang terjadi secara berulang sehingga menjadi budaya kerja, seperti: Kedisiplinan pegawai yang dilihat dari keterlambatan masuk kerja dan meninggalkan jam kerja tanpa keterangan, kurangnya motivasi kerja karyawan dikarenakan *reward* yang diberikan hanya berupa piagam tidak seperti dahulu yang berbentuk barang elektronik maupun materi, kurangnya kesadaran terhadap jiwa memiliki kantor dan bekerja bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi, serta belum adanya sanksi tegas dari pimpinan mengenai pelanggaran kedisiplinan oleh pegawai.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku atau tindakan yang dilakukan secara sukarela dan ikhlas diluar beban kerja wajib tanpa adanya perintah dari organisasi (Nurjanah dkk., 2020). Jika SDM memiliki *OCB* maka mereka bekerja tanpa tekanan, karena mereka dapat mengerjakan hal-hal selain yang menjadi tanggung jawabnya, yang berarti dia sukacita dalam melakukannya. Kelancaran pencapaian tujuan organisasi dapat didukung dengan perilaku OCB yang dimiliki oleh setiap SDM dalam organisasi tersebut, karena akan ada banyak hal yang dilakukan jika tujuan organisasi belum tercapai atau jika ada hambatan dan masalah dalam organisasi tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja

Menurut Moeheriono dalam Silaen dkk., (2021) usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan norma dan tanggung jawab setiap individu baik kualitatif maupun

kuantitatif adalah pengertian dari kinerja karyawan. kinerja merupakan hasil kerja dari tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya yang ditunjukkan baik secara kualitatif maupun kuantatif. Indikator kinerja merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh pencapain kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja menurut Robbins dalam W. Wicaksono dkk., (2023), yaitu : 1) Kualitas Kerja, 2) Kuantitas Kerja, 3) Ketepatan Waktu, 4) Efektifitas, 5) Kemandirian.

2. ***Servant Leadership***

Kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan yang mengutamakan kegiatan melayani dengan setulus hati dan kerendahan hati untuk membantu orang lain dalam hal pengembangan diri dan rela berkorban untuk orang lain (Pratiwi & Idawati, 2019). Kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang memprioritaskan orang lain daripada kepentingannya sendiri yang dilakukan dengan hati yang tulus, menyelesaikan sesuatu bersama dengan orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama, sehingga bisa menikmati kebahagiaan (Rosalina Paulus dkk., 2021). kepemimpinan yang melayani *(servant leadership)* merupakan kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada orang lain termasuk bawahannya daripada kepentingannya sendiri dengan tulus hati untuk mengembangkan dirinya sehingga dapat mencapai tujuan bersama. beberapa indikator yang menentukan apakah kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai servant leadership. Indikator servant leadership menurut Widodo dalam Suryati (2021), antara lain: 1) Kasih Sayang *(Love)*, 2) Pemberdayaan (*Empowerment*), 3) Visi (*Vision*), 5) Kerendahan hati (*Humality*), 6) Kepercayaan (*Trust*).

3. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*) atau juga disebut komunikasi antarpribadi merupakan komunikasi antara seorang individu dengan individu lain, dimana masing-masing dapat bertindak sebagai sumber maupun penerima pesan. Komunikasi antarpribadi dapat terjadi secara formal maupun informal. Proses komunikasi antarpersonal juga dapat terjadi dalam bentuk verbal maupun non verbal (Joseph A. Devito dalam Sazali & Siregar, 2021). komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang dilakukan secara langsung antara satu individu dengan individu lainnya dengan mendapat feedback dari informasi yang disampaikan untuk mencapai harapan yang diinginkan. Disisi lain Suherman & Suhardan (2019) berpendapat bahwa komunikasi interpersonal adalah pembentukan hubungan verbal antar individu, keduanya antara seorang individu dengan individu lain dan antara suatu individu dan sekelompok individu dalam suatu organisasi lingkungan yang mengarah pada harapan dan keberhasilan organisasi.

4. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi (Risky Hafidzi dalam Moron dkk., 2023). Menurut Herwanto & Radiansyah, (2022) budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusahaan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, kebiasaan yang dikembangkan dalam sebuah organisasi yang dijadikan pedoman organisasi untuk mencapai tujuan. budaya kerja memiliki indikator tersendiri yang dijelaskan oleh Moekijat dalam Ahmad (2023) antara lain: 1) Disiplin, 2) Saling menghargai, 3) Kerjasama.

5. ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Suswati (2022), Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku atau kegiatan secara sukarela yang dilakukan oleh seorang pegawai hingga memberikan dampak positif bagi organisasi. Podsakoff dalam Zurahmi dkk., (2019) mendefinisikan OCB sebagai perilaku karyawan dalam sebuah organisasi yang memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi tersebut yang tidak diminta secara eksplisit dan tidak mendapatkan imbalan formal. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku yang secara sukarela dilakukan oleh karyawan diluar tugas dan kewajibannya dan tanpa diminta oleh siapapun yang berdampak positif serta dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Organ dalam Jufrizen & Nasution, (2024) terdapat 5 (lima) indikator yang

mencirikan OCB, antara lain: 1) *Altruism*, 2) *Conscientiousness*, 3) *Sportsmanship*, 4) *Courtesy*, 5) *Civic Virtue.*

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H_1 : Diduga Servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
H_2 : Diduga Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
H_3 : Diduga Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
H_4 : Diduga Organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
H_5 : Diduga Servant leadership memiliki pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
H_6 : Diduga Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
H_7 : Diduga Budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

METODOLOGI

Metodologi penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini analisis dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis inferensial. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini untuk analisis inferensial adalah Patial Least Square (PLS), khususnya SEM berbasis variansi dengan software Smart PLS versi 3. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode jenuh/sensus, metode sensus, yaitu teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel sebagai subyek yang dipelajari atau sebagai responden pemberi informasi (Sugiyono, 2019). Populasi penelitian ini merupakan seluruh pegawai di lingkungan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman sejumlah 71 orang yang terdiri dari 36 orang pegawai laki-laki dan 35 orang pegawai perempuan, berdasarkan informasi dari data kepegawaian Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman Tahun 2024. Sumber data yang digunakan adalah data primer diambil langsung menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2019) data primer berasal dari sumber yang memberikan informasi langsung kepada orang yang mengumpulkan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen

1. Uji Validitas

***a. Servant Leadership* (X1)**

Tabel 1. ***Servant Leadership*** **(X1)**

No.	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	X1.1 Q1	0,864	0,233	Valid
2	X1.1 Q2	0,845	0,233	Valid
3	X1.2 Q3	0,743	0,233	Valid
4	X1.2 Q4	0,878	0,233	Valid
5	X1.3 Q5	0,879	0,233	Valid
6	X1.3 Q6	0,755	0,233	Valid

7	X1.4 Q7	0,799	0,233	Valid
8	X1.4 Q8	0,932	0,233	Valid
9	X1.5 Q9	0,853	0,233	Valid
10	X1.5 Q10	0,820	0,233	Valid

Semua indikator variabel *servant leadership* (X1) memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel 0,233. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam kuesioner tersebut dinyatakan valid.

b. Komunikasi Interpersonal (X2)

Tabel 2. Komunikasi Interpersonal (X2)

No.	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	*X2.1 Q1*	0,728	0,233	Valid
2	*X2.1 Q2*	0,762	0,233	Valid
3	*X2.2 Q3*	0,590	0,233	Valid
4	*X2.2 Q4*	0,736	0,233	Valid
5	*X2.3 Q5*	0,757	0,233	Valid
6	*X2.3 Q6*	0,631	0,233	Valid
7	*X2.4 Q7*	0,759	0,233	Valid
8	*X2.4 Q8*	0,780	0,233	Valid
9	*X2.5 Q9*	0,730	0,233	Valid
10	*X2.5 Q10*	0,734	0,233	Valid

Semua indikator variabel komunikasi interpersonal (X2) memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel 0,233. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam kuesioner tersebut dinyatakan valid.

***c.* Budaya Kerja (X3)**

Tabel 3. Budaya Kerja (X3)

No.	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	X3.1 Q1	0,847	0,233	Valid
2	X3.1 Q2	0,651	0,233	Valid
3	X3.2 Q3	0,760	0,233	Valid
4	X3.2 Q4	0,832	0,233	Valid
5	X3.3 Q5	0,840	0,233	Valid

6	X3.3 Q6	0,865	0,233	Valid

Semua indikator variabel budaya kerja (X3) memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel 0,233. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam kuesioner tersebut dinyatakan valid.

d. ***Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y1)**

Tabel 4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No.	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Y1.1 Q1	0,683	0,233	Valid
2	Y1.1 Q2	0,696	0,233	Valid
3	Y1.2 Q3	0,698	0,233	Valid
4	Y1.2 Q4	0,756	0,233	Valid
5	Y1.3 Q5	0,802	0,233	Valid
6	Y1.3 Q6	0,629	0,233	Valid
7	Y1.4 Q7	0,548	0,233	Valid
8	Y1.4 Q8	0,800	0,233	Valid
9	Y1.5 Q9	0,614	0,233	Valid
10	Y1.5 Q10	0,638	0,233	Valid

Semua indikator variabel *OCB* (Y1) memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel 0,233. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam kuesioner tersebut dinyatakan valid.

e. **Kinerja (Y2)**

Tabel 5. Kinerja

No.	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Y2.1 Q1	0,659	0,233	Valid
2	Y2.1 Q2	0,835	0,233	Valid
3	Y2.2 Q3	0,733	0,233	Valid
4	Y2.2 Q4	0,648	0,233	Valid
5	Y2.3 Q5	0,522	0,233	Valid
6	Y2.3 Q6	0,719	0,233	Valid
7	Y2.4 Q7	0,763	0,233	Valid
8	Y2.4 Q8	0,702	0,233	Valid

9	Y2.5 Q9	0,705	0,233	Valid
10	Y2.5 Q10	0,679	0,233	Valid

Semua indikator variabel kinerja (Y2) memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel 0,233. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam kuesioner tersebut dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

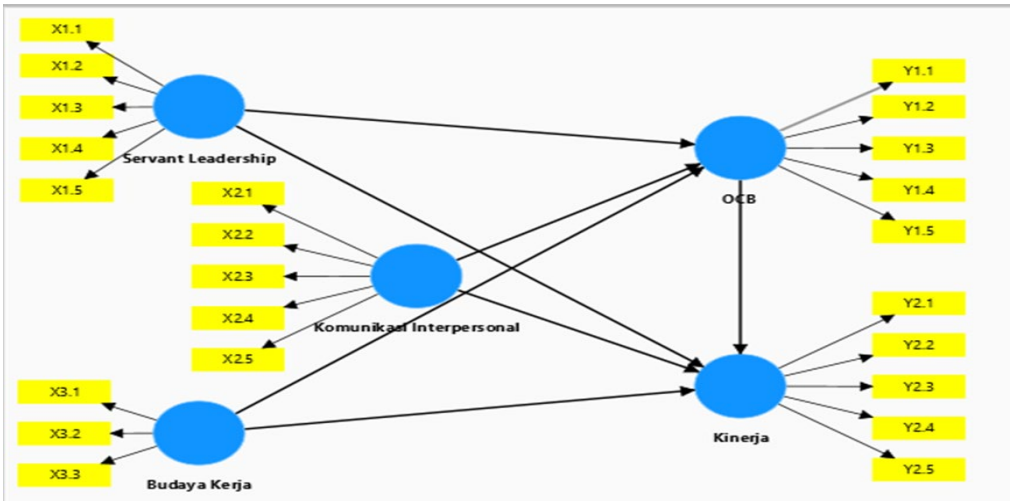
Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Alpha	Batas r	Keputusan
1	Servant Leadership (X1)	949	0,600	Reliabel
2	Komunikasi Interpersonal (X2)	893	0,600	Reliabel
3	Budaya Kerja (X3)	873	0,600	Reliabel
4	Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y1)	865	0,600	Reliabel
5	Kinerja (Y2)	865	0,600	Reliabel

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* kelima variabel semuanya memiliki lebih dari 0,600, sehingga alat ukur kuesioner tersebut dinyatakan reliabel.

Analisis Inferensial

Pada penelitian ini, *Patial Least Square (PLS)* adalah alat analisis SEM berbasis *variance*. Uji indikator, uji model fit, dan uji hipotesis dilakukan menggunakan perangkat lunak Smart PLS versi 4.



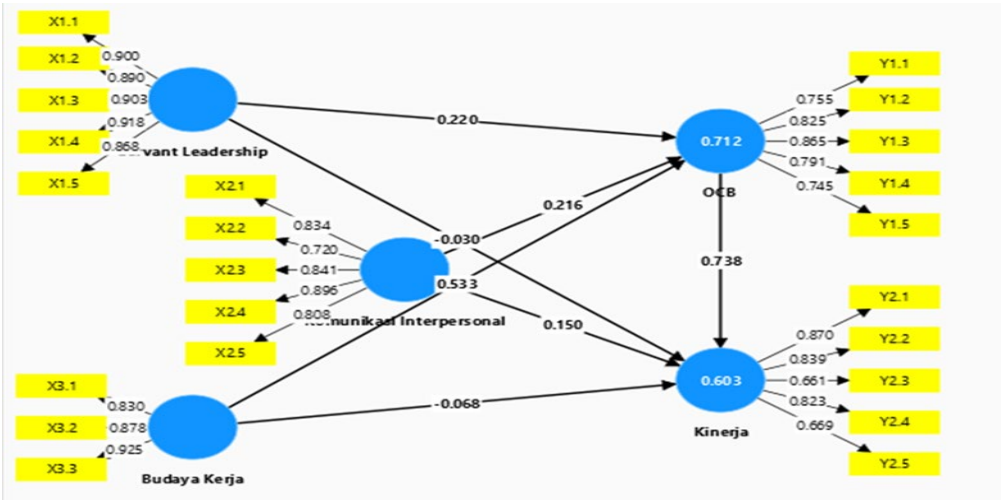
1. Uji Indikator

a. Convergent Validity

Tabel 7. Convergent Validiity

Indikator	*Servant Leadership*	Komunikasi Interpersonal	Budaya Kerja	OCB	Kinerja	Status

	X1	X2	X3	Y1	Y2	
X1.1	0,900					Valid
X1.2	0,890					Valid
X1.3	0,903					Valid
X1.4	0,918					Valid
X1.5	0,868					Valid
X2.1		0,834				Valid
X2.2		0,720				Valid
X2.3		0,841				Valid
X2.4		0,896				Valid
X2.5		0,808				Valid
X3.1			0,830			Valid
X3.2			0,878			Valid
X3.3			0,925			Valid
Y1.1				0,755		Valid
Y1.2				0,825		Valid
Y1.3				0,865		Valid
Y1.4				0,791		Valid
Y1.5				0,745		Valid
Y2.1					0,870	Valid
Y2.2					0,839	Valid
Y2.3					0,661	Tidak Valid
Y2.4					0,823	Valid
Y2.5					0,669	Tidak Valid



Dari Tabel 4.20. dan Gambar 4.2 di atas, sebagian besar indikator konstruk nilainya di atas *rule of thumb* 0,7 kecuali indikator Y2.3 dan Y2.5. Indikator tersebut masing-masing hanya memiliki nilai *outer loading* sebesar Y2.3 (0,661) dan Y2.5 (0,669). Karena tidak memenuhi nilai minimal yang disyaratkan maka indikator tersebut harus dibuang dari model (Wiyono, 2020).

b. Discriminant Validity

Indikator	*Servant Leadership*	Komunikasi Interpersonal	Budaya Kerja	OCB	Kinerja	Status
	X1	X2	X3	Y1	Y2	
X1.1	**0,900**	0,474	0,529	0,556	0,439	Valid
X1.2	**0,890**	0,470	0,434	0,504	0,391	Valid
X1.3	**0,903**	0,587	0,529	0,601	0,459	Valid
X1.4	**0,918**	0,441	0,460	0,575	0,500	Valid
X1.5	**0,868**	0,373	0,435	0,530	0,285	Valid

Tabel 8.

X2.1	0,522	**0,834**	0,570	0,536	0,503	Valid
X2.2	0,333	**0,720**	0,361	0,396	0,389	Valid
X2.3	0,397	**0,841**	0,572	0,592	0,528	Valid
X2.4	0,483	**0,896**	0,651	0,717	0,594	Valid
X2.5	0,415	**0,808**	0,604	0,560	0,420	Valid
X3.1	0,599	0,534	**0,830**	0,702	0,536	Valid
X3.2	0,325	0,583	**0,878**	0,643	0,422	Valid
X3.3	0,469	0,674	**0,925**	0,748	0,621	Valid
Y1.1	0,483	0,619	0,587	**0,755**	0,506	Valid
Y1.2	0,478	0,534	0,659	**0,825**	0,583	Valid
Y1.3	0,525	0,495	0,628	**0,865**	0,574	Valid
Y1.4	0,508	0,444	0,679	**0,791**	0,707	Valid
Y1.5	0,470	0,681	0,617	**0,745**	0,671	Valid
Y2.1	0,324	0,507	0,498	0,621	**0,870**	Valid
Y2.2	0,383	0,531	0,531	0,627	**0,839**	Valid
Y2.3	0,443	0,517	0,612	0,656	**0,661**	Valid
Y2.4	0,358	0,474	0,425	0,640	**0,823**	Valid
Y2.5	0,292	0,194	0,159	0,346	**0,669**	Valid

Discriminant Validity

Berdasarkan temuan *discriminant validity* cross-loading, semua indikator memiliki koefisien korelasi yang lebih tinggi terhadap masing-masing variabel secara individual dibandingkan dengan variabel lainnya.

Pengujian Hipotesis

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis berdasarkan *Path Coefficient*

Hipotesis		Koefisien Parameter *(Original Sampel)*	T Statistics	P Values	Status
H1	*Servant Leadership* -> Kinerja	-0,088	0,610	0,542	Tidak Terbukti
H2	Komunikasi Interpersonal -> Kinerja	0,178	1,138	0,255	Tidak Terbukti
H3	Budaya Kerja -> Kinerja	-0,105	0,651	0,515	Tidak Terbukti
H4	*OCB* -> Kinerja	0,722	5,543	0,000	Terbukti
H5	*Servant Leadership* -> *OCB*	0,225	2,821	0,005	Terbukti
H6	Komunikasi Interpersonal -> *OCB*	0,224	2,516	0,012	Terbukti
H7	Budaya Kerja -> *OCB*	0,524	5,710	0,000	Terbukti

Dari hasil pengolahan dengan SmarPLS diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1) *Servant leadership* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini karena nilai P values <0,05 (0,542>0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis pertama (H1) tidak terbukti.
2) Komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini karena nilai P values <0,05 (0,255>0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kedua (H2) tidak terbukti.
3) Budaya kerja mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini karena nilai P values <0,05 (0,515>0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ketiga (H3) tidak terbukti.
4) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini karena nilai P values <0,05 (0,000<0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat (H4) terbukti.
5) *Servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hal ini karena nilai P values <0,05 (0,005<0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat (H5) terbukti.
6) Komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hal ini karena nilai P values <0,05 (0,012<0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat (H6) terbukti.
7) Budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hal ini karena nilai P values <0,05 (0,000<0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat (H7) terbukti.

Analisis Mediasi

Tabel 10. Hasil Uji Pengaruh Variabel Mediasi

Variabel	Direct Effect (DE)	Indirect Effect (IE)	Total Effect (TE)	Efek Mediasi
	X1 → Y2	X1 → Y1 → Y2	(DE + IE)	(TE – DE)
1	2	3	4	5
Servant Leadership	-0,088 (0,542)	0,163 (0,020)	0,075 (0,599)	0,163
Komunikasi Interpersonal	0,178 (0,255)	0,161 (0,028)	0,339 (0,042)	0,161
Budaya Kerja	-0,105 (0,515)	0,378 (0,000)	0,273 (0,088)	0,378

Berdasarkan uji pengaruh variabel mediasi sebagaimana tercantum dalam Table 10 maka hasil analisisnya adalah:

1) Pengaruh *Servant Leadership* (X1) terhadap Kinerja (Y2) melalui *OCB* (Y1).

Hasil uji mediasi pengaruh *servant leadership* (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui *OCB* (Y1) menunjukkan nilai koefisien *direct effect* untuk *original sample* sebesar -0,088 dan *p-value*s sebesar 0,542>0,05, nilai koefisien *indirect effect* untuk *original sample* sebesar 0,163 dan *p-value*s sebesar 0,020<0,05, sedangkan jika digabungkan maka menghasilkan *total effect original sample* sebesar 0,075 dan *p-value*s sebesar 0,599>0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai *Total Effect* (tidak signifikan) > *Direct Effect* (tidak

signifikan), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *OCB* (Y1) sebagai mediasi tidak berperan meningkatkan pengaruh *variable independent* terhadap *variable dependent*. Dengan demikian, *OCB* (Y1) tidak terbukti memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi.

2) Pengaruh Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Kinerja (Y2) melalui *OCB* (Y1).

Hasil uji mediasi pengaruh komunikasi interpersonal (X2) terhadap kinerja (Y2) melalui *OCB* (Y1) menunjukkan nilai koefisien *direct effect* untuk *original sample* sebesar 0,178 dan *p-value*s sebesar 0,255>0,05, nilai koefisien *indirect effect* untuk *original sample* sebesar 0,161 dan *p-value*s sebesar 0,028<0,05, sedangkan jika digabungkan maka menghasilkan *total effect original sample* sebesar 0,339 dan *p-value*s sebesar 0,042<0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai *Total Effect* (signifikan) > *Direct Effect* (tidak signifikan), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *OCB* (Y1) sebagai mediasi tidak berperan meningkatkan pengaruh *variable independent* terhadap *variable dependent*. Dengan demikian, *OCB* (Y1) tidak terbukti memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi.

3) Pengaruh Budaya Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y2) melalui *OCB* (Y1).

Hasil uji mediasi pengaruh budaya kerja (X3) terhadap kinerja (Y2) melalui *OCB* (Y1) menunjukkan nilai koefisien *direct effect* untuk *original sample* sebesar -0,105 dan *p-value*s sebesar 0,515>0,05, nilai koefisien *indirect effect* untuk *original sample* sebesar 0,378 dan *p-value*s sebesar 0,000<0,05, sedangkan jika digabungkan maka menghasilkan *total effect original sample* sebesar 0,273 dan *p-value*s sebesar 0,088>0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai *Total Effect* (tidak signifikan) > *Direct Effect* (tidak signifikan), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *OCB* (Y1) sebagai mediasi tidak berperan meningkatkan pengaruh *variable independent* terhadap *variable dependent*. Dengan demikian, *OCB* (Y1) tidak terbukti memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi.

Pada tahap pembahasan ini akan disampaikan mengenai analisis pengaruh *servant leadership*, komunikasi interpersonal, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel intervening pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Pembahasan dalam penelitian ini adalah membandingkan antara hasil penelitian ini dengan hasil penelitian yang lain yang memiliki variabel yang sama.

1. Pengujian hipotesis pertama: Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja

Berdasarkan analisa menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini ditunjukkan hasil penelitian dengan nilai koefisien *original sample* sebesar -0,088 dan nilai *t-statistics* sebesar 0,610 sedangkan nilai *p-value*s sebesar 0,542>0,05.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pamungkas dkk., (2023) dan Handoko dkk., (2021) dimana menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Pamungkas dkk., (2023), kepemimpinan yang melayani mampu membangkitkan semangat karyawan, karena atasan memberikan perhatiannya kepada karyawan dimana membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja. Disisi lain, penelitian yang dilakukan

oleh Simatupang & Safitri, (2023) serta L. A. Pratiwi & Nawangsari, (2021) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam sebuah instansi sebaiknya perlu adanya kepemimpinan yang melayani, karena pegawai akan merasa diberikan perhatian dan kasih sayang oleh pimpinan. Hal tersebut diharapkan mampu membuat pegawai lebih bertanggung jawab akan pekerjaannya dan meningkatkan kualitas kerjanya untuk mencapai tujuan bersama.

2. Pengujian hipotesis kedua: Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja

Berdasarkan analisa menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini ditunjukkan hasil penelitian dengan nilai koefisien *original sample* sebesar 0,178 dan nilai *t-statistics* sebesar 1,138 sedangkan nilai *p-value*s sebesar 0,255>0,05.

Menurut Rinda dkk., (2021) komunikasi interpersonal merupakan interaksi antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan, dengan adanya komunikasi interpersonal pegawai saling memberikan pendapatnya agar bekerja dengan nyaman. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi juga akan meminimalisasi adanya kesalahpahaman.

Pegawai dan pimpinan diharapkan mampu menjalin hubungan yang baik antar pegawai dengan pegawai, atau dengan pimpinannya salah satunya adalah dengan menerapkan komunikasi interpersonal. Penelitian yang dilakukan oleh Rinda dkk., (2021) menunjukkan hasil bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut tentunya dapat dijadikan contoh agar instansi mampu menerapkan komunikasi interpersonal yang baik.

3. Pengujian hipotesis ketiga: Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan analisa menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini ditunjukkan hasil penelitian dengan nilai koefisien *original sample* sebesar -0,105 dan nilai *t-statistics* sebesar 0,651 sedangkan nilai *p-value*s sebesar 0,515>0,05.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Moron dkk., (2023) yang menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusaahan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan (Moron dkk., 2023). Kebiasaan yang baik tentunya akan berdampak baik pula bagi perusahaan, begitupun sebaliknya kebiasaan yang tidak baik akan berdampak tidak baik bagi perusahaan dan jika dilakukan oleh banyak pegawai tentunya akan merugikan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan tidak akan dicapai.

4. Pengujian hipotesis keempat: Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja

Berdasarkan analisa menyatakan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini ditunjukkan hasil penelitian dengan nilai koefisien *original sample* sebesar 0,722 dan nilai *t-statistics* sebesar 5,543 sedangkan nilai *p-value*s sebesar 0,000<0,05.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurnianto & Priyono, (2023), Pamungkas dkk., (2023), dan Handoko dkk., (2021) yang menyatakan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Handoko dkk., (2021), kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup *OCB* merupakan perilaku karyawan yang dibutuhkan. Karyawan diharapkan dapat

berperan aktif dalam menyampaikan ide untuk pencapaian visi dan misi perusahaan. Selain itu, kepedulian terhadap sesama rekan kerja dibutuhkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

OCB merupakan perilaku yang secara sukarela dilakukan oleh karyawan diluar tugas dan kewajibannya dan tanpa diminta oleh siapapun yang berdampak positif serta dapat meningkatkan efektivitas organisasi. *OCB* diharapkan mampu meningkatkan kepedulian terhadap sesama dan saling tolong menolong dalam hal pekerjaan tanpa mengganggu tugas dan kewajibannya.

5. Pengujian hipotesis kelima: Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB*

Berdasarkan analisa menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini ditunjukkan hasil penelitian dengan nilai koefisien *original sample* sebesar 0,225 dan nilai *t-statistics* sebesar 2,821 sedangkan nilai *p-value*s sebesar 0,005<0,05.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurnianto & Priyono, (2023) dan Pamungkas dkk., (2023) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB.* Akan tetapi penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Handoko dkk., (2021) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *OCB*. Penyebabnya adalah kurangnya peran dari pemimpin dalam menunjukkan perhatian yang lebih kepada seluruh karyawan dirasa masih tidak sama antara pemimpin satu dengan pemimpin lainnya dalam setiap divisi. Adanya penerapan *servant leadership* yang lebih baik lagi diharapkan dapat menimbulkan perilaku *OCB.*

6. Pengujian hipotesis ketujuh: Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *OCB*

Berdasarkan hasil analisa menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini ditunjukkan hasil penelitian dengan nilai koefisien *original sample* sebesar 0,224 dan nilai *t-statistics* sebesar 2,516 sedangkan nilai *p-value*s sebesar 0,012>0,05.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fitriadi & Nugraha, (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB.* Komunikasi interpersonal yang dilakukan yang antara pegawai dengan pegawai dan antara pegawai dengan pimpinan, hingga sesame pimpinan diperlukan agar pekerjaan berjalan efektif dan hasilnya sesuai dengan tuntutan perusahaan. Terlepas dari itu, komunikasi interpersonal yang berjalan dengan baik diharapkan mampu menumbuhkan sikap *OCB* antar pelaku organisasi didalamnya, sehingga meningkatkan sikap kepedulian didalamnya.

7. Pengujian hipotesis ketujuh: Pengaruh Budaya Kerja terhadap *OCB*

Berdasarkan hasil analisa menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini ditunjukkan hasil penelitian dengan nilai koefisien *original sample* sebesar 0,524 dan nilai *t-statistics* sebesar 5,710 sedangkan nilai *p-value*s sebesar 0,000>0,05.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siokalang, (2023) yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Budaya kerja dalam organisasi sebaiknya mengarah kepada kebiasaan yang patut dicontoh, baik dilakukan oleh pimpinan maupun pegawai dalam organisasi tersebut, karena adanya budaya kerja yang baik maka akan menjadikan situasi dan kondisi dalam organisasi tersebut juga dirasakan baik oleh pelaku organisasi didalamnya. Budaya kerja yang baik diharapkan mampu menumbuhkan perilaku *OCB*

dalam diri setiap pegawai, yang mana akan juga terdapat sikap kepedulian terhadap sesame bahkan dengan pimpinan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *Servant leadership* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Budaya kerja mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. *Servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. Budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai mediasi tidak berperan meningkatkan pengaruh *servant leadership* terhadap *kinerja. Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai mediasi tidak berperan meningkatkan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai mediasi tidak berperan meningkatkan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja.

Implikasinya bagi pimpinan perlunya memahami kebutuhan pegawai dalam organisasi, tentunya diperlukan pendekatan-pendekatan oleh pimpinan kepada pegawai-pegawainya. Pemberian reward bisa dilakukan oleh pimpinan, *Reward* tidak selalu harus berupa barang yang mahal, tetapi dapat berwujud apresiasi atas kinerjanya yang baik dan minim kesalahan. Pimpinan yang tegas diperlukan untuk mendisiplinkan pegawai yang datang terlambat dan pulang kerja belum saatnya. Hal tersebut agar tidak menjadi budaya kerja yang tidak baik pada instansi. Kemudian sikap melayani seorang pimpinan adalah lebih kepada memperdulikan bawahannya, memberikan perhatian dan kebutuhan pegawai dalam menunjang pekerjaan, agar kinerjanya juga meningkat.

Referensi :

Ahmad, K. (2023). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan BSI Kota Palopo dengan Nilai Siri' sebagai Variabel Moderating*. http://repository.iainpalopo.ac.id/id/eprint/5420/1/KHAIRUNNISA%20AHMAD.pdf

Fitriadi, Y., & Nugraha, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan, Kecerdasan Emosional dan Komunikasi Interpersonal terhadap OCB pada Kantor Imigrasi Kelas 1 TPI Padang. *Journal of Science Education and Management Business*, *1*(2), 121–132. https://doi.org/10.62357/joseamb.v1i2.73

Handoko, B., Fahlevi, A., & Siregar, M. S. (2021). Analisis Pengaruh Servant Leadership dan Employee Empowerment terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. PLN (Persero) UIP3B Sumatera UPT Medan). *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, *9*(1), 1–10. https://doi.org/https://doi.org/10.35126/ilman.v9i1.63

Herwanto, & Radiansyah, E. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cabang Windu Karsa Bakauheni Lampung Selatan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *11*(1), 1408–1418. https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.876

Jufrizen, & Nasution, A. U. (2024). *Peran Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja* (N. Arianty & H. Syahputra, Ed.). umsu press. https://books.google.co.id/books?id=mLn4EAAAQBAJ

Meutia, K. I. , & H. C. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, *4 (1)*, 119–126. http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=915072&val=10544&title=PENGARUH%20BUDAYA%20ORGANISASI%20DAN%20KOMITMEN%20ORGANISASI%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN

Moron, L. M., Herdi, H., & Rangga, Y. D. P. (2023). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam IKAMALA. *Jurnal Kompetitif*, *12*(1), 1–14. https://doi.org/10.52333/kompetitif.v12i1.56

Nofia, D., Yasri, Y., & Abror, A. (2019). The Effects of Interpersonal Communication and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (at Agam District Government). *Advances in Economics, Business and Management Research*, *97*, 581–587. https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.63

Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, *7*(1), 1–12.

Pamungkas, G. D., Ekopriyono, A., & Hikmah. (2023). Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi pada PT. Deltamarga Adyatama Semarang). *Innovation, Theory, and Practice Management Journal*, *2*(2), 13–27. https://doi.org/10.56444/jitpm.v2i2.980

Pratiwi, E. E., & Idawati, L. (2019). Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Guru Sekolah Lentera Harapan Sangihe. *Jurnal Nalar Pendidikan*, *7*(1), 85–93. https://core.ac.uk/download/pdf/305005625.pdf

Rinda, R. T., Subakti, J., Saputri, B. N., & Sundarta, M. I. (2021). Pengaruh Efikasi Diri dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bogor Selatan. *Jurnal Manajemen*, *10*(2), 127–132. https://doi.org/https://doi.org/10.32832/inovator.v10i2.5959

Rosalina Paulus, S., B. Binilang, B., & Selanno, S. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Melayani. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *7*(5), 1–13. https://doi.org/10.5281/zenodo.5358336

Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG. https://etheses.uinsgd.ac.id/40781/1/KINERJA%20KARYAWAN%202%20CETAK.pdf

Simatupang, Y. C., & Safitri, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement Sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, *6*(2), 583–592. https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/19611

Siokalang, M. A. (2023). Health Workers' Performance in Border Areas: Effect of Work Culture through Organizational Citizenship Behavior. *MSDJ : Management Sustainable Development Journal*, *5*(1), 92–106. https://doi.org/10.46229/msdj.v5i1.680

Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=ahx5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA105&dq=manajemen+sumber+daya+manusia+kompensasi+tidak+langsung+dan+lingkungan+kerja+fisik&ots=xXaAipxZzg&sig=oKAFj9hqVb5AfiEAjpHOjBXNOAU&redir_esc=y#v=onepage&q=manajemen%20sumber%20daya%20manusia%20kompensasi%20tidak%20langsung%20dan%20lingkungan%20kerja%20fisik&f=false

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Setiyawarni, Ed.). Alfabeta.

Suherman, A., & Suhardan, D. (2019). Interpersonal Communication between Principals and Teachers in Elementary Schools. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, *258*, 111–113. https://doi.org/10.2991/icream-18.2019.24

Suryati. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus pada Kantor BPKAD "Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah" Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, *2*(2), 1002–1018. https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768

Suswati, E. (2022). Organizational Citizenship Behavior (OCB): Based On Employee Competence And Its Effect On Employee Performance. *Journal Of Applied Management*, *20*(2), 388–397. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.02.15

Wicaksono, W., Sudarso, A. P., & Suyatin. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Ta'dibul Ummah Bogor. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)*, *7*(1), 389–398. https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.4288/http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/index

Wiyono, G. (2020). *Merancang Penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 25 & SmartPLS 3.2.8* (Kedua). UPP STIM YKPN.