

KINERJA PEGAWAI DI BIRO SDM KEPOLISIAN DAERAH DITINJAU DARI KEPEMIMPINAN MELAYANI DENGAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI SEBAGAI MODERATOR

Andi Intan Mutiah Aulia dan Arief Fahmie
Universitas Islam Indonesia
e-mail: 22915016@students.uii.ac.id

Submitted: 2025-10-14

Published: 2025-12-22

DOI: <https://doi.org/10.24036/rap.v16.i2.8>

Accepted: 2025-11-22

Abstract: Performance of Employees at the Human Resources Division of Regional Police Reviewed from Servant Leadership with Organizational Citizenship Behaviour as a Moderator. Servant leadership plays an important role in determining employee performance through an approach focused on employee needs and empowerment. This study aims to determine the relationship between servant leadership and employees' performance with employee organizational citizenship behaviour as a moderator variable. The subjects of the study were all 86 employees of the Human Resources Division of Regional Police. Data analysis used Jamovi 2.4.11 with simple regression analysis and moderated multiple regression models. The results of the study showed that servant leadership had a significant impact on improving employee performance at the Human Resources Division of Regional Police which the better the servant leadership obtained from superiors, the higher the employee performance. This study also found that organizational citizenship behaviour could act as a moderator in the relationship between servant leadership and employee performance, but had a significant negative relationship when employees with the high levels of organizational citizenship behaviour and received servant leadership, employee performance tended to decrease due to excessive pressure or fatigue due to the extra contributions that employees make. The results of this study are expected to provide more optimal guidance in implementing servant leadership and encouraging organizational citizenship behaviour, so that it can overall improve employees' performance.

Keywords: Servant Leadership, Employee Performance, Employee Organizational Citizenship Behaviour

Abstrak: Kinerja Pegawai di Biro SDM Kepolisian Daerah ditinjau dari Kepemimpinan Melayani dengan Perilaku Kewargaan Organisasi Sebagai

Moderator. Kepemimpinan melayani memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai melalui pendekatan yang berfokus pada kebutuhan dan pemberdayaan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai dengan perilaku kewargaan organisasi pegawai sebagai variabel moderator. Subjek penelitian adalah seluruh pegawai Biro SDM sebanyak 86 pegawai. Analisis data penelitian menggunakan Jamovi 2.4.11 dengan analisis regresi sederhana dan moderated multiple regression model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Biro SDM Kepolisian Daerah, makin baik kepemimpinan melayani yang diperoleh dari atasan, makin tinggi pula kinerja pegawai. Penelitian ini juga menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi berperan sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja pegawai, namun memiliki hubungan negatif yang berarti ketika pegawai dengan tingkat perilaku kewargaan organisasi tinggi dan menerima kepemimpinan melayani, kinerja pegawai cenderung menurun karena tekanan berlebihan atau kelelahan akibat kontribusi ekstra yang pegawai berikan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan yang lebih optimal dalam menerapkan kepemimpinan melayani dan mendorong perilaku kewargaan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Keywords: Kepemimpinan Melayani, Kinerja Pegawai, Perilaku Kewargaan Organisasi Pegawai

INTRODUCTION

Biro Sumber Daya Manusia (SDM) Kepolisian Daerah merupakan lembaga pelaksana di bawah Kepolisian Daerah (Polda) yang berperan strategis dalam mengelola sumber daya manusia kepolisian, termasuk pengembangan personel, peningkatan kesejahteraan, pelayanan psikologis, dan penilaian kompetensi. Peran ini sejalan dengan agenda Reformasi Birokrasi Nasional untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang

baik dan bersih. Sebagai penggerak utama organisasi kepolisian, efektivitas Biro SDM sebagian besar ditentukan oleh kinerja personelnnya (Samuddin, Zaid, & Nur, 2023).

Kinerja karyawan di organisasi publik sangat penting karena berkaitan dengan akuntabilitas lembaga kepada publik, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Nasional Indonesia. Kinerja

dipahami sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Rahman & Siswanto, 2021). Berbagai studi menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara langsung berkontribusi pada efektivitas organisasi, dengan kinerja tinggi

meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Songgor & Suryana, 2019; Hasanah dkk., 2020; Nugraha, 2020). Namun, bukti empiris menunjukkan bahwa masalah kinerja masih berlanjut di Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah.

Tabel 1. Sistem Manajemen Kinerja

Periode Penilaian	Sangat Baik (%)	Baik (%)	Cukup (%)	Kurang (%)	Belum (%)
SMK 2 Tahun 2022	22	33	18	0	27
SMK 1 Tahun 2023	12	22	12,3	36,2	37,5
SMK 2 Tahun 2023	10	20	7	27,7	36,1

Data Sistem Manajemen Kinerja (SMK) periode 2022–2023 menunjukkan proporsi karyawan yang relatif tinggi dalam kategori "kurang dari" dan "belum" (Tabel 1). Pada SMK 1 tahun 2023, jumlah total karyawan dalam kategori ini mencapai 73,7%, sedangkan pada SMK 2 tahun 2023, angkanya adalah 63,8%. Kategori "belum" menunjukkan karyawan yang belum memasukkan pencapaian target kinerja dan oleh karena itu tidak dapat dinilai oleh atasan mereka. Situasi ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah karyawan belum menunjukkan pencapaian kinerja optimal yang didokumentasikan dalam sistem.

Wawancara dengan pejabat terkait mengungkapkan bahwa penutupan otomatis sistem penilaian, kebijakan input manual setelah sistem ditutup, dan toleransi

terhadap karyawan tanpa nilai SMK berpotensi melemahkan fungsi evaluasi kinerja. Kinerja karyawan yang buruk berdampak pada pencapaian program kerja yang suboptimal, penurunan motivasi, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas yang buruk (Susanty & Baskoro, 2012). Temuan ini sejalan dengan penelitian Utami (2019), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan di Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah belum mencapai target karena lemahnya implementasi penganggaran berbasis kinerja, kurangnya tindak lanjut kebijakan, dan kompleksitas regulasi.

Berbagai faktor memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan. Pemimpin memainkan peran sentral dalam menentukan arah kebijakan dan membentuk sikap serta

perilaku karyawan (Carter dkk., 2012). Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan dengan karakter organisasi pelayanan publik adalah kepemimpinan pelayan. Kepemimpinan pelayan menekankan komitmen pemimpin untuk melayani, memberdayakan, dan memenuhi kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama (van Dierendonck, 2011; Greenleaf dalam Rahayu, 2019).

Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Arianto dkk., 2020; Rahayu, 2019; Dani & Mujanah, 2021). Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan pelayan mampu membangun kepercayaan, meningkatkan kolaborasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Namun, studi lain menunjukkan hasil yang berbeda, dengan kepemimpinan pelayan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Kamanjaya dkk., 2017). Temuan yang berbeda ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi pemerintah.

Selain kepemimpinan, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kinerja kontekstual, salah satunya adalah perilaku kewarganegaraan organisasi (Organizational Citizenship

Behavior/OCB). OCB (Organizational Citizenship Behavior) adalah perilaku sukarela yang melampaui tuntutan peran formal dan tidak secara langsung terkait dengan sistem penghargaan, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi (Organ, 1997). Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung berkinerja lebih baik dan mendukung lingkungan kerja yang positif (Robbins & Judge, 2013; Barger et al., 2013).

Penelitian Yuniarto (2018) menunjukkan bahwa OCB bertindak sebagai variabel moderasi, memperkuat pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian tersebut merekomendasikan pengujian di organisasi dengan karakteristik yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi temuan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah sebagai instansi pemerintah untuk menguji kinerja karyawan dalam hal kepemimpinan pelayan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai variabel moderator.

RESEARCH METHODS

Penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan metodologi kuantitatif dan masuk kedalam jenis penelitian explanatory. Penelitian ini dipilih karena

berbeda dengan kebanyakan penelitian, penelitian ini berupaya melihat hubungan antar variabel dengan pengujian hipotesis, sedangkan sebagian besar penelitian ini menggunakan data yang analisis melalui perhitungan statistik. Variabel bebas adalah kepemimpinan melayani (X), variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y), dan perilaku kewargaan organisasi pegawai sebagai variabel moderasi (Z) merupakan tiga variabel penelitian dalam penelitian ini. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Biro SDM Kepolisian Daerah. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan total sampling. Sugiyono (2014) mengemukakan bahwa total sampling atau sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Metode total sampling sering

digunakan ketika populasi yang diteliti memiliki jumlah terbatas, terdefinisi dengan jelas, atau dapat diakses secara langsung oleh peneliti.

Pengujian hasil statistik deskriptif (Tabel 1) menunjukkan bahwa sebanyak 86 partisipan yang terlibat dalam penelitian ini, yang terdiri dari pegawai laki-laki 60(69,8%) dan perempuan 26(30,2%), dengan usia antara 21 hingga 54 tahun ($M = 34,88$, $SD = 8,962$). Sebagian besar responden berpendidikan S1 (50%), yang berasal dari suku Jawa (84,9%) dan memiliki jabatan Bamin/Banum (57%). Sementara itu, partisipan memberikan penilaian dengan nilai rata-rata kepemimpinan melayani sebesar 84,16 ($SD = 8,16$), perilaku kewargaan organisasi sebesar 74,76 ($SD = 8,17$), dan kinerja pegawai sebesar 34,24 ($SD = 2,10$).

Tabel 2. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	f	%	Variabel	f	%
Kategori					
Jenis kelamin			Pendidikan Terakhir		
Laki-laki	60	69,8%	SMA/SMK	17	19,8%
Perempuan	26	30,2%	Diploma	5	5,8%
Pangkat			S1	43	50,0%
Kombes	1	1,2%	S2	21	24,4%
Akbp	5	5,8%	Suku		
Kompol	7	8,1%	Jawa	73	84,9%
Akp	6	7,0%	Bugis	1	1,2%
Iptu	5	5,8%	Sunda	1	1,2%
Ipda	1	1,2%	Lainnya	11	12,8%

Variabel	<i>f</i>	%	Variabel	<i>f</i>	%
Aiptu	2	2,3%	Jabatan		
Bripka	2	2,3%	Karo	1	1,2%
Brigadir	22	25,6%	Kabag	4	4,7%
Briptu	12	14,0%	Kasubbag	10	11,6%
Bripda	6	7,0%	Paur/Kaur	14	16,3%
Bharaka	1	1,2%	Pamin	5	5,8%
Bharatu	1	1,2%	Bamin/Banum	49	57,0%
Pembina	1	1,2%	Perwira SDM	3	3,5%
Penata I	2	2,3%	Divisi		
Penata	1	1,2%	Renmin	21	24,4%
Penata Muda I	4	4,7%	Watpers	15	17,4%
Penata Muda	1	1,2%	Binkar	19	22,1%
Pengatur	6	7,0%	Dalpers	19	22,1%
			Psikologi	11	12,8%
			SDM	1	1,2%
Kontinu			<i>M</i>		<i>SD</i>
Usia				34,88	8,962
Kepemimpinan melayani				84,16	8,163
Perilaku Kewargaan Organisasi				74,76	8,169
Kinerja Pegawai				34,24	2,097

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala psikologis yang telah diadaptasi, yaitu skala kinerja karyawan, kepemimpinan pelayan, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Data dikumpulkan secara offline (paper based) dengan mendistribusikan kuesioner ke setiap departemen di Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah.

Sebelum digunakan, semua skala penelitian menjalani proses adaptasi instrumen. Proses adaptasi dimulai dengan penerjemahan maju skala dari bahasa sumber ke bahasa Indonesia, diikuti dengan penerjemahan mundur untuk memastikan kesetaraan konseptual. Hasil terjemahan kemudian ditinjau melalui penilaian ahli

untuk menilai kejelasan kata, kesesuaian konteks budaya, dan relevansi item dengan karakteristik organisasi Kepolisian Daerah. Skala yang telah diadaptasi kemudian digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

Skala kinerja karyawan mengacu pada Suwondo dan Sutanto (2015), yang terdiri dari tujuh item dengan tiga indikator utama. Skala kepemimpinan pelayan mengacu pada van Dierendonck dkk. (2017), yang terdiri dari 18 item dengan lima aspek utama. Skala perilaku kewarganegaraan organisasi mengacu pada Organ dkk. (2006) dan Tentama dan Subardjo (2018), yang terdiri dari 20 item dengan lima aspek. Semua instrumen memiliki koefisien

reliabilitas Cronbach's Alpha di atas 0,90, sehingga dinyatakan reliabel.

Penelitian ini menggunakan satu metode pengumpulan data secara bersamaan untuk semua konstruk, sehingga dilakukan pengujian common method bias untuk mengevaluasi potensi bias yang disebabkan oleh metode pengumpulan data yang menggunakan skala penelitian (Comrey, 1978). Hasil uji common method bias dengan pendekatan Harman's single-factor test (Chin dkk., 2012) menunjukkan bahwa varians faktor tunggal yang dihasilkan sebesar 44,2%, yang masih di bawah ambang batas 50% dari total varians keseluruhan skala. Hal ini mengindikasikan bahwa metode pengumpulan data menggunakan self-report (skala) tidak secara signifikan memengaruhi hasil pengukuran.

Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan teknik statistik dengan bantuan aplikasi Jamovi versi 2.4.11. Analisis dimulai dengan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum tentang kondisi data yang telah terkumpul. Selanjutnya, untuk mengetahui bahwa data layak untuk diuji hipotesis, peneliti akan melakukan serangkaian uji asumsi data. Hayes (2022) mengemukakan bahwa dalam melakukan analisis hierarchical moderated

multiple regression, terdapat beberapa uji asumsi yang harus terpenuhi, yaitu normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pengujian asumsi-asumsi ini penting untuk memastikan bahwa model regresi yang dibangun valid dan dapat diandalkan.

Setelah uji asumsi dinyatakan memenuhi syarat, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian. Untuk mengkaji hubungan kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh perilaku kewargaan, peneliti akan melakukan analisis moderasi regresi. Uji hipotesis dipilih karena memungkinkan peneliti menilai sejauh mana variabel moderator, dalam hal ini perilaku kewargaan, mempengaruhi hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan melayani) dan variabel terikat (kinerja pegawai). Sebagai hasilnya, analisis ini akan memberikan pemahaman tentang sejauh mana dampak kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai dikuatkan atau dilemahkan oleh perilaku kewargaan.

RESULTS AND DISCUSSION

RESULTS

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan karakteristik variable

yang diteliti, sehingga dapat memberikan konteks awal sebelum melakukan analisis lanjutan. Untuk menyimpulkan setiap variabel dapat dikatakan tinggi, sedang atau rendah, maka dilakukan perhitungan data per variabel dengan rumus data hipotetik (Anwar, 2016). Berikut disajikan hasil analisa per variabel berdasarkan hasil kuesioner:

Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai terdiri dari 7 item yang diberi nilai jawaban dengan skor mulai dari 1 sampai 5. Skor terkecil adalah $X_{min} = 7$ dan skor terbesar $X_{max} = 35$, standar deviasi (SD) = $1/6 (X_{max} - X_{min}) = 4,67$ dan mean (μ) = $1/2 (X_{max} + X_{min}) = 21$. Untuk memperjelas, berikut perhitungan pada variable kinerja pegawai:

Tabel 3. Kategorisasi Kinerja Pegawai

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X > 26$	Tinggi	86	100%
$16 < X < 26$	Sedang	0	0%
$X < 16$	Rendah	0	0%
Total		86	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tingkat kinerja pegawai di Biro SDM Polda yang memiliki kinerja pegawai tingkat tinggi yaitu 100% (86 responden), tingkat sedang dan tingkat rendah 0% (0 responden).

b. Kepemimpinan Melayani

Variabel kepemimpinan melayani terdiri dari 18 item yang diberi nilai jawaban

dengan skor mulai dari 1 sampai 5. Skor terkecil adalah $X_{min} = 18$ dan skor terbesar $X_{max} = 90$, standar deviasi (SD) = $1/6 (X_{max} - X_{min}) = 12$ dan mean (μ) = $1/2 (X_{max} + X_{min}) = 54$. Untuk memperjelas, berikut perhitungan pada variable kepemimpinan melayani:

Tabel 3. Kategorisasi Kepemimpinan Melayani

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X > 66$	Tinggi	81	94%
$42 < X < 66$	Sedang	5	6%
$X < 42$	Rendah	0	0%
Total		86	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tingkat kepemimpinan melayani di Biro SDM Polda yang memiliki kepemimpinan melayani tingkat tinggi yaitu 94% (81 responden), tingkat sedang 6% (5 responden), dan tingkat rendah 0% (0 responden).

c. Perilaku Kewargaan Organisasi

Variabel perilaku kewargaan organisasi terdiri dari 20 item yang diberi nilai jawaban dengan skor mulai dari 1 sampai 4. Skor terkecil adalah $X_{min} = 20$ dan skor terbesar $X_{max} = 80$, standar deviasi (SD) = $1/6 (X_{max} - X_{min}) = 13,33$ dan mean (μ) = $1/2 (X_{max} + X_{min}) = 60$. Untuk memperjelas, berikut perhitungan pada variable perilaku kewargaan organisasi:

Tabel 4. Kategorisasi Perilaku Kewargaan Organisasi

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X > 73$	Tinggi	67	78%
$47 < X < 73$	Sedang	19	22%
$X < 47$	Rendah	0	0%
Total		86	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tingkat perilaku kewargaan organisasi di Biro SDM Polda yang memiliki perilaku kewargaan organisasi tingkat tinggi yaitu 78% (67 responden), tingkat sedang 22% (19 responden) dan tingkat rendah 0% (0 responden).

Hasil analisis korelasi Pearson (Tabel 5) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berkorelasi positif dan signifikan dengan perilaku kewargaan organisasi ($r = 0,220$, $p = 0,041$). Selain itu, kepemimpinan melayani juga memiliki korelasi positif

yang sangat signifikan dengan kinerja pegawai ($r = 0,722$, $p < 0,001$), menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua variabel (Dancey & Reidy, 2017). Sementara itu, perilaku kewargaan organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja pegawai ($r = 0,318$, $p = 0,003$). Hasil ini menunjukkan bahwa baik kepemimpinan melayani maupun perilaku kewargaan organisasi berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai, dengan kepemimpinan melayani memiliki korelasi yang lebih kuat.

Tabel 5. Skewness, VIF, Goldfeld-Quandt, dan Korelasi antar variable

Variabel	1	2	3
1. Kepemimpinan melayani	(-1,325)		
2. Perilaku kewargaan organisasi	0,220*	(-2,122)	
3. Kinerja pegawai	0,722***	0,318**	(-2,823)
Goldfeld-Quandt ($F = 0,884$, $p = 0,650$)			
VIF = 1,05			
Tolerance = 0,951			

Keterangan. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. Nilai yang berada didalam garis diagonal merupakan nilai skewness.

Kemudian, hasil analisis juga menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi antar variabel yang melebihi 0,90 (Field, 2024), yang mengindikasikan bahwa tidak terjadi overfitting atau masalah multikolinearitas dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa data tidak mengandung bias yang signifikan, sehingga analisis dapat diinterpretasikan secara akurat tanpa khawatir adanya redundansi antar variabel. Evaluasi hipotesis memerlukan model regresi yang memiliki kesesuaian (fit) yang baik terhadap data. Tabel 6 menyajikan perbandingan berbagai model pengukuran guna menentukan model paling sesuai menggunakan indikator seperti R^2 , Akaike Information Criterion (AIC), Bayesian Information Criterion (BIC), dan pengujian

model secara keseluruhan. Model 1 memiliki nilai R^2 sebesar 0,521, menunjukkan bahwa model ini menjelaskan sekitar 52,1% variabilitas data, dengan AIC dan BIC masing-masing sebesar 313 dan 320. Pengujian model menunjukkan hasil yang signifikan ($F(1, 84) = 91,5$, $p < 0,001$), namun masih ada ruang untuk peningkatan. Sementara itu, pada model 2 mengalami peningkatan kesesuaian dengan R^2 sebesar 0,548, menunjukkan peningkatan 2,6% dalam penjelasan variabilitas data dibandingkan dengan Model 1 ($\Delta R^2 = 0,026$, $F(1, 83) = 4,87$, $p = 0,030$). Meski demikian, AIC dan BIC tetap tidak berubah (AIC = 310, BIC = 320), menandakan sedikit perbaikan, tetapi masih belum optimal.

Tabel 6. Perbandingan Indikator Kesesuaian Model Pengukuran

Model	R^2	AIC	BIC	Overall Model Test				Model Comparison				
				F	df1	df2	p	ΔR^2	F	df1	df2	p
Model 1	0,521	313	320	91,5	1	84	<0,001	-	-	-	-	-

Model 2	0,548	310	320	50,3	2	83	<0,001	0,026	4,87	1	83	0,030
Model 3	0,836	225	237	139,6	3	82	<0,001	0,288	144,43	1	82	<0,001

Keterangan. AIC: Akaike information criterion, BIC: Bayesian information criterion. ΔR^2 : Model 2 (Model 2 – Model 1), Model 3 (Model 3 – Model 2).

Terakhir, pada model 3 menunjukkan peningkatan signifikan dengan R^2 sebesar 0,836, yang berarti model ini mampu menjelaskan 83,6% variabilitas data. Penurunan nilai AIC dan BIC masing-masing menjadi 225 dan 237 memperlihatkan kesesuaian yang jauh lebih baik dibandingkan dengan model sebelumnya. Peningkatan R^2 yang signifikan dibandingkan Model 2 ($\Delta R^2 = 0,288$, $F(1, 82) = 144,43$, $p < 0,001$) menunjukkan bahwa Model 3 merupakan model yang lebih baik. Selain itu, Model 3 memiliki nilai AIC dan BIC yang paling kecil antara model regresi (Kline 2023) dan memiliki ukuran explanatory power yang paling kuat (Chin, 1988), sehingga dapat disimpulkan bahwa Model 3 merupakan model yang paling sesuai untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

Dengan diperolehnya model yang fit, analisis dilanjutkan dengan pengujian hipotesis menggunakan analisis hierarchical moderated multiple regression.

Tabel 4 menyajikan hasil dari model regresi yang digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai dan membuktikan hipotesis penelitian. Model 1, nilai R sebesar 0,722 dan Adjusted R^2 sebesar 0,516 menunjukkan bahwa model ini dapat menjelaskan 51,6% variabilitas kinerja pegawai. Intercept bernilai 18,633 dan koefisien untuk variabel kepemimpinan melayani (X) sebesar 0,185 dengan $p < 0,001$, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian, pada model 2 menunjukkan peningkatan dengan R sebesar 0,740 dan Adjusted R^2 sebesar 0,537. Intercept menurun menjadi 16,223, sedangkan koefisien untuk kepemimpinan melayani (X) sebesar 0,176 dengan $p < 0,001$, yang menunjukkan pengaruh yang masih signifikan. Variabel perilaku kewargaan organisasi (W) memberikan koefisien sebesar 0,042 dengan $p = 0,030$, yang juga berkontribusi secara signifikan terhadap prediksi kinerja pegawai.

Tabel 7. Model Regresi untuk Memprediksi Kinerja Pegawai

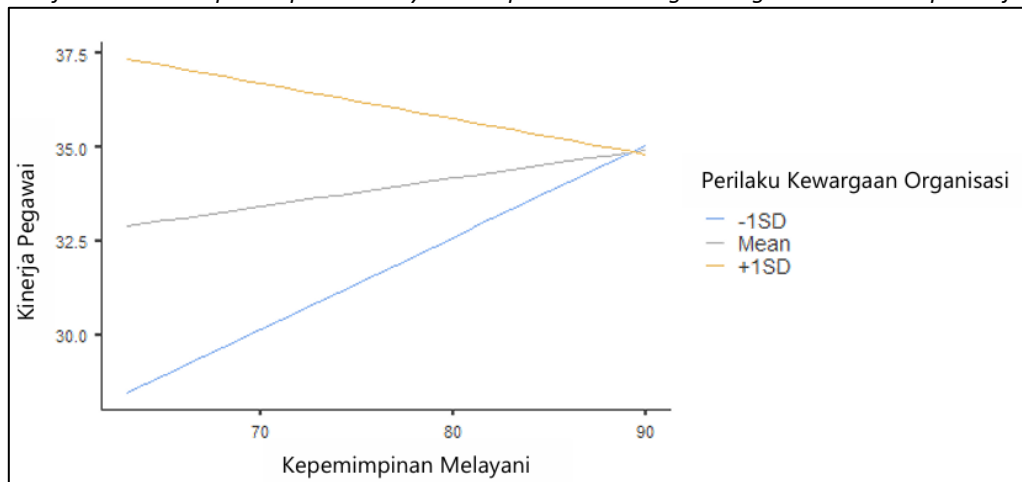
Model		B	SE	β	95% CI		t	p
					Lower	Upper		
Model 1								
$R = 0,722, Adj.R^2 = 0,516, RMSE = 1,443$								
Intercept	iY	18,633	1,640	–	15,371	21,894	11,36	<0,001
KM (X)	$b1$	0,185	0,019	0,722	0,147	0,224	9,56	<0,001
Model 2								
$R = 0,740, Adj.R^2 = 0,537, RMSE = 1,402$								
Intercept	iY	16,223	1,939	–	12,365	20,081	8,36	<0,001
KM (X)	$b1$	0,176	0,019	0,685	0,137	0,214	9,05	<0,001
PKO (W)	$b2$	0,042	0,019	0,167	0,004	0,081	2,21	0,030
Model 3								
$R = 0,914, Adj.R^2 = 0,830, RMSE = 0,844$								
Intercept	iY	-111,265	10,673	–	-132,497	-90,033	-10,4	<0,001
KM (X)	$b1$	1,633	0,121	0,298	1,391	1,875	13,4	<0,001
PKO (W)	$b2$	1,864	0,152	0,435	1,561	2,166	12,3	<0,001
X × W	$b3$	-0,020	0,001	-0,662	-0,024	-0,017	-12,0	<0,001

Keterangan. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. KM: Kepemimpinan melayani, PKO: Perilaku kewargaan organisasi.

Sementara itu, pada model 3 menunjukkan kesesuaian yang paling baik dengan nilai R sebesar 0,914 dan Adjusted R^2 sebesar 0,830, yang berarti model ini dapat menjelaskan 83,0% variabilitas kinerja pegawai. Intercept bernilai -111,265, sedangkan koefisien untuk kepemimpinan melayani (X) meningkat menjadi 1,633 dengan $p < 0,001$, yang menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima. Selain itu, koefisien untuk perilaku kewargaan organisasi (W) sebesar 1,864 dengan $p < 0,001$, yang mengindikasikan pengaruh signifikan dari kedua variabel terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut, interaksi antara kepemimpinan melayani (X) dan perilaku kewargaan organisasi (W)

memiliki koefisien sebesar -0,020 dengan $p < 0,001$, yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai dapat berkurang dengan meningkatnya perilaku kewargaan organisasi. Dengan demikian, hipotesis kedua telah terdukung dengan baik.

Untuk melihat interaksi yang lebih komprehensif, dapat dilihat pada Gambar 4. Gambar ini memberikan visualisasi yang jelas tentang hubungan antara kepemimpinan melayani, perilaku kewargaan organisasi, dan kinerja pegawai, serta menunjukkan bagaimana interaksi antara variabel-variabel tersebut memengaruhi hasil.

Gambar 4. Efek interaksi kepemimpinan melayani dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil interaksi pada gambar di atas menunjukkan indikasi bahwa ketika perilaku kewargaan organisasi berada pada level rendah (-1SD), kinerja pegawai mengalami peningkatan seiring dengan peningkatan kepemimpinan melayani. Sebaliknya, perilaku kewargaan organisasi pada level tinggi (+1SD), kinerja pegawai cenderung mengalami penurunan.

Discussion

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa hampir semua variabel berada dalam kategori tinggi, bahkan beberapa mencapai persentase maksimum. Temuan ini dapat dipahami dalam konteks organisasi Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah, yang memiliki sistem kerja formal, tuntutan kinerja tinggi, dan nilai-nilai disiplin dan kepatuhan yang kuat, sehingga karyawan cenderung menunjukkan perilaku kerja

yang selaras dengan standar organisasi. Selain faktor kontekstual, penggunaan instrumen berbasis laporan diri dapat menyebabkan munculnya social desirability bias, responden memberikan jawaban yang dianggap selaras dengan norma dan harapan institusional. Oleh karena itu, skor tinggi pada semua variabel tidak hanya menunjukkan homogenitas perilaku, tetapi lebih mencerminkan karakteristik lingkungan kerja dan sistem penilaian yang ada di dalam organisasi.

Hubungan Kepemimpinan Melayani dengan Kinerja Pegawai (H1)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai Biro SDM Kepolisian Daerah. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan melayani berkaitan positif dengan kinerja pegawai,

yaitu makin baik kepemimpinan melayani yang diberikan oleh atasan, maka makin besar pula kemungkinan pegawai untuk menunjukkan kinerja yang optimal di instansi. Sebaliknya, kepemimpinan melayani yang tidak efektif dapat menurunkan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan teori sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, apabila kepemimpinan melayani meningkat maka akan meningkat pula kinerja pegawai (Cahyani et al., 2023; Sukarno & Akhfan, 2024).

Ketika pegawai mendapatkan kepemimpinan melayani dari atasan, maka pegawai akan cenderung berubah secara positif meningkatkan kinerjanya. Pemimpin yang melayani menyediakan dukungan kepada karyawan, memperkuat rasa kebersamaan, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Melhem et al., 2023). Pemimpin yang melayani juga menunjukkan perhatian dan empati terhadap kebutuhan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan aman (Eva et al., 2019). Ketika pegawai merasa dihargai dan diberikan perhatian, pegawai lebih cenderung untuk termotivasi

dan terlibat dalam pekerjaan. Salah satu karakteristik utama pemimpin yang melayani adalah memberikan dukungan pengembangan kepada karyawan, melalui bimbingan, umpan balik, dan kesempatan untuk berkembang, yang membantu meningkatkan rasa percaya diri dan memberdayakan karyawan (van Dierendonck, 2011). Dengan adanya dukungan ini, pegawai akan menjadi lebih bersemangat untuk memberikan kontribusi lebih dalam pekerjaan dan lebih proaktif dalam membantu rekan kerja. Rasa keterlibatan yang meningkat ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan berfokus pada tujuan bersama, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai secara keseluruhan (Rich et al., 2010). Pegawai yang mendapatkan kepemimpinan melayani merasa bahwa usahanya diakui dan dihargai, sehingga pegawai akan berusaha untuk mencapai hasil kinerja yang lebih baik dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Chiniara & Bentein, 2016; Hunter et al., 2013).

Hubungan Kepemimpinan Melayani dengan Kinerja Pegawai dengan Perilaku Kewargaan Organisasi Pegawai sebagai Variabel Moderator (H2)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan melayani dengan kinerja pegawai dengan perilaku kewargaan organisasi pegawai sebagai variabel moderator, namun hasil pengujian menunjukkan bahwa arah tersebut bernilai negatif. Artinya, ketika pegawai memiliki perilaku kewargaan organisasi yang tinggi, maka kepemimpinan melayani dari atasan dan kinerja pegawai akan menurun. Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian Yuniarto (2018) yang menunjukkan bahwa penerapan model kepemimpinan melayani oleh atasan yang dibarengi dengan perilaku kewargaan organisasi akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan karena adanya dukungan dan bantuan dari atasan maupun dari rekan kerja sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

Ketika pegawai memiliki perilaku kewargaan organisasi yang tinggi dan bekerja di bawah atasan yang memiliki kepemimpinan melayani, mereka sering kali rela membantu rekan kerja, mengambil inisiatif tambahan, dan melakukan lebih dari sekadar tugas formal mereka. Namun, jika tidak dikelola dengan baik akan dapat menyebabkan penurunan kinerja. Hal ini disebabkan karena karyawan yang terus-menerus memberikan kontribusi yang

berlebihan mungkin merasa terbebani atau kelelahan karena tuntutan yang terus meningkat (Bolino & Grant, 2016; Yam et al., 2017).

Selain itu, pegawai dengan perilaku kewargaan organisasi yang tinggi mungkin juga merasa kesulitan untuk menolak permintaan tambahan dari rekan kerja atau atasan, karena mereka merasa bertanggung jawab untuk membantu (Bolino et al., 2013; Bolino & Turnley, 2005). Pemimpin yang melayani dapat meningkatkan motivasi dan komitmen, namun bisa tanpa sengaja mendorong pegawai untuk terus bekerja lebih keras tanpa memberikan batasan yang jelas atau mendorong mereka untuk mengambil jeda yang diperlukan. Akibatnya, kelelahan mental dan fisik bisa muncul yang pada akhirnya menurunkan produktivitas dan kinerja pegawai (Eva et al., 2019). Hal ini bisa menyebabkan terjadinya penurunan kinerja pegawai karena terlalu fokus pada kepentingan orang lain atau organisasi bukan fokus pada tugas utamanya. Oleh karena itu, pegawai dengan perilaku kewargaan organisasi yang tinggi sering merasa terbebani karena ekspektasi tinggi dari diri sendiri maupun orang lain. Meski awalnya berniat untuk membantu dan berkontribusi positif, tekanan ini bisa menyebabkan burnout,

yang dalam jangka panjang dapat menurunkan kinerja pegawai (Fan et al., 2023).

Temuan lain dari penelitian ini adalah hasil analisis deskriptif menunjukkan kinerja pegawai dan kepemimpinan melayani berada pada kategori tinggi, serta perilaku kewargaan organisasi berada pada kategori rendah. Hasil ini dapat dipengaruhi keinginan responden untuk dipandang baik dari kenyataan sebenarnya dan tingginya skor pada kepemimpinan melayani bisa jadi lebih mencerminkan upaya untuk menyenangkan atasan daripada penilaian objektif. Selain itu, dalam organisasi dengan budaya hierarkis, responden cenderung memberikan jawaban yang sesuai dengan norma atau harapan, bukan berdasarkan kondisi sebenarnya. Hasil penelitian Petkov (2022) menyebutkan bahwa korelasi yang dihasilkan dari kuesioner psikologi tidak selalu mencerminkan hubungan nyata antara variable, melainkan dapat dipengaruhi oleh dua faktor kontekstual, yaitu pertama responden mungkin memilih jawaban tertentu karena dianggap lebih positif, bukan karena mencerminkan realitas. Kedua, responden mungkin memiliki pola jawaban yang tidak merata, seperti sering memberikan nilai ekstrem atau netral.

Sebaliknya, ketika pegawai memiliki perilaku kewargaan organisasi yang rendah, maka kepemimpinan melayani dari atasan dan kinerja pegawai akan meningkat. Hal ini terjadi karena pegawai yang memiliki perilaku kewargaan organisasi rendah biasanya cenderung fokus hanya pada tugas-tugas utama dan tidak sering terlibat dalam membantu rekan kerja atau melakukan kontribusi tambahan terhadap tim (N. P. Podsakoff et al., 2009). Namun, ketika pegawai mendapatkan kepemimpinan melayani dari atasan ada perubahan dinamika psikologis secara positif meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang melayani memberikan dukungan dan memberikan kepercayaan yang lebih kuat pada bawahan terhadap atasan dibandingkan pendekatan kepemimpinan lainnya, rendah hati, serta fokus pada kesejahteraan dan perkembangan karyawan (Sendjaya & Pekerti, 2010). Melalui perhatian dan dorongan dari pemimpin yang melayani, karyawan mulai merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih tidak hanya karena kewajiban, tetapi karena pegawai merasa dihargai dan memiliki peran yang lebih berarti di tempat kerja (Bao et al., 2018). Dengan adanya dukungan ini, karyawan yang awalnya memiliki perilaku

kewargaan organisasi rendah cenderung mulai meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, merasa lebih terlibat dengan tim, dan menjadi lebih termotivasi untuk berkinerja lebih baik, sehingga memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja secara menyeluruh, baik dari segi produktivitas maupun kontribusi terhadap organisasi.

CONCLUSION AND SUGGESTIONS

Conclusion

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja pegawai di Biro SDM Kepolisian Daerah. Makin tinggi persepsi pegawai tentang kepemimpinan melayani yang diberikan oleh atasan, maka makin tinggi pula kinerja pegawai yang optimal di instansi. Selain itu, penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan melayani dengan kinerja pegawai dengan perilaku kewargaan organisasi sebagai variabel moderator. Namun hasil pengujian menunjukkan bahwa arah tersebut bernilai negatif, yang berarti ketika pegawai memiliki perilaku kewargaan organisasi yang tinggi, maka kepemimpinan melayani dari atasan dan kinerja pegawai akan menurun. Secara keseluruhan, kepemimpinan melayani

terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, namun harus diimbangi dengan pengelolaan ekspektasi yang baik untuk mencegah pegawai merasa terbebani atau kelelahan akibat kontribusi yang berlebihan.

Suggestion

Berdasarkan hasil penelitian ini, berikut adalah beberapa rekomendasi penelitian yang dapat dilakukan untuk menggali lebih dalam mengenai hubungan antara kepemimpinan melayani, kinerja pegawai, dan perilaku kewargaan organisasi:

1. Disarankan agar penilaian kinerja karyawan menggunakan instrumen yang lebih spesifik dan relevan dengan konteks organisasi kepolisian, dikombinasikan dengan metode kualitatif untuk mengidentifikasi faktor struktural dan prosedural yang memengaruhi kinerja karyawan.
2. Implementasi kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) harus berfokus pada pemberdayaan dan dukungan kerja yang terstruktur, seperti kejelasan peran, distribusi tugas, dan ketersediaan sumber daya, untuk mengurangi potensi beban kerja berlebih dan meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.

3. Perilaku kewarganegaraan organisasi (organizational citizenship behavior) harus dikelola melalui mekanisme organisasi yang terukur, seperti integrasi ke dalam sistem evaluasi kinerja, dan berfokus pada perilaku yang dapat diamati untuk mencegah gangguan terhadap kinerja tugas utama.
4. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif yang menggabungkan variabel mediasi dan moderasi, menggunakan desain longitudinal atau multi-sumber data, dan melibatkan jumlah dan karakteristik subjek yang lebih besar untuk meningkatkan generalisasi hasil.

REFERENCES

- Akbar, S. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *JIAGANIS*, 3(2), 1–17. <https://doi.org/10.47686/bbm.v9i2.615>
- Anwar, S. (2016). Penyusunan skala psikologi. Pustaka Pelajar.
- Appelbaum, M., Cooper, H., Kline, R. B., Mayo-Wilson, E., Nezu, A. M., & Rao, S. M. (2018). Journal article reporting standards for quantitative research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 3–25. <https://doi.org/10.1037/amp0000191>
- Ariani, D. W. (2010). Hubungan kinerja tugas dan kinerja kontekstual dengan kepuasan kerja, komitmen dan kepribadian. *Jurnal Kinerja*, 14(2), 165–181.
- Arianto, H., Prasetyo, I., & Indrawati, M. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Terhadap Kinerja Anggota Subdit Regident Ditlantas Polda Jatim. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 3(2), 190–199.
- Arya, A. A., Dharmayanti, G. A. C., & Dewi, A. D. P. (2018). Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Jaya Kusuma Sarana Angga. *Spektran*, 6(1), 95–104.
- Aylitalia, & Djalali, M. A. (2014). Gaya kepemimpinan task oriented, manajemen reward non finansial dan motivasi kerja. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 3(2), 114–125.
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: a dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406–417. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>
- Bargeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984.

- Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Investigation of organization citizenship behavior construct a framework for antecedents and consequences. *International Journal of Business and Social Research*, 2(4), 195–210.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599–670.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Budi, A. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh produktivitas kerja karyawan. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 83–90. <https://doi.org/10.31000/dmj.v6i2.6732>
- Cahyani, V. L., Ahadiat, A., & Mardiana, N. (2023). The Influence of Servant Leadership and Work Environment on Employee Performance through Work Motivation as a Mediation Variable at Pt. Kimia Farma Tbk. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(08), 4003–4011. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i8-50>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling (1st Ed.), In: G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Chin, W. W., Thatcher, J. B., & Wright, R. T. (2012). Assessing common method bias: Problems with the ULMC technique. *Management Information Systems Quarterly*, 36(3), 1003–1019. <https://doi.org/10.2307/41703491>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27, 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Comrey, A. L. (1978). Common methodological problems in factor analytic studies. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*,

- 46(4), 648–659.
<https://doi.org/10.1037/0022-006X.46.4.648>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2017). *Statistics without maths for psychology* (7th Ed.). London: Pearson Education Limited.
- Dani, A. R., & Mujanah, S. (2021). Pengaruh servant leadership, beban kerja dan kreativitas terhadap kinerja karyawan dinas perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Media Mahardhika*, 19(3), 434–445.
<https://doi.org/10.29062/mahardhika.v19i3.269>
- Darmoko, R., & Winarto, P. (2021). *Servant Leadership: Tips dan Inspirasi untuk Menjadi Pelayan yang Memimpin*. Sarana Gracia.
- Dierendonck, D. van. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
<https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant Leadership: A systematic review and call for future research*. *Leadership Quarterly*, 30, 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–8.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (6th Ed.). Sage publications limited.
- Gandolfi, F., Store, S., & Deno, F. (2017). *Servant leadership: An ancient style with 21st century relevance*. *Revista de Management Comparat Internațional*, 18(4), 350–361.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hasanah, R., Darna, N., & Yustini, I. (2020). Pengaruh sistem informasi sumber daya manusia dan kinerja karyawan terhadap efektivitas organisasi (Suatu studi pada RSUD Kabupaten Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 116–130.
<https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v4i2.4874>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd Ed.). The Guilford Press.
- Hee, O. C., Qin, D. A. H., Kowang, T. O., Husin, M., & Ping, L. L. (2019). Exploring the impact of communication on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 654–658.

- <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1213.1083s219>
- <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p05>
- Heidary, S., Abdollahi, A., Jarrahi, E., & Ahmed, A. A. A. (2022). Psychometric assessment of the persian version of compassion scale for adolescents. *Evaluation & the Health Professions*, 45(3), 297–302. <https://doi.org/10.1177/01632787211053855>
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*, 24, 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Junita, A., Nahrisah, E., & Oktaviani, H. (2022). Determination of servant leadership on worker performance mediated by the quality of work-life and moderated by work engagement. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1), 30–44. <http://jdm.unnes.ac.id>
- Kadariusman, K., & Bunyamin, B. (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11, 1509–1520. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.022>
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. A. M. (2017). Pengaruh servant leadership terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2731–2760.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th Ed). The Guilford Press.
- Lay, Y., Basana, S. R., & Panjaitan, T. W. S. (2020). The effect of organizational trust and organizational citizenship behavior on employee performance. *SHS Web of Conferences*, 76, 1–7. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601058>
- Melhem, Y. S. B., Ababneh, R. I., & Alsukkar, H. B. (2023). Servant Leadership and Job Performance: Evidence From Airline Companies in Jordan. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 523–542. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5632.2023>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Nikmah, U. N., & Mas'ud, F. (2021). Analisis pengaruh spiritualitas islam dan komitmen organisasional afektif terhadap organizational citizenship behavior islamic perspective(OCBIP) (Studi pada pegawai bank syariah Indonesia di Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Novliadi, F. (2007). Organizational Citizenship Behavior Karyawan ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan

Organisasional. Laporan Penelitian, Medan Universitas Sumatera Utara.

- Nugraha, M. E. S. (2020). Pengaruh kinerja pegawai terhadap efektivitas organisasi pada Kantor Kecamatan Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi*, 6(2), 82–90. <https://doi.org/10.33084/restorica.v6i2.1781>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. In Sage Publications, Inc. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Pamungkas, P. A., Haryono, S., & Rahayu, M. K. P. (2022). The mediation of motivation on the effects of flexible work arrangements and servant leadership on employee performance during Covid-19 pandemic. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 9362–9372. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.47239362>
- Petkov, G. (2022). Spurious correlations due to internal psychological biases when measuring with subjective questionnaires. *Psychological Research (in the Balkans)*, 25(1), 77–87. <https://doi.org/10.7546/psyrb.2022.25.01.06>
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Douglas, W. V. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244–262. <https://doi.org/10.1177/0092070305280532>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rahayu, M. (2019). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan bagian prosesing di kantor Mail Processing Centre Bandung. *Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi*, 11(1), 99–108. <https://doi.org/10.37151/jsma.v11i1.17>

- Rahman, A., & Siswanto, H. (2021). Pengaruh hubungan interpersonal, lingkungan kerja, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Komisi Pemilihan Umum Daerah (Kpud) Kabupaten Parigi Moutong. *Jurnal Ekonomi Trend*, 7(1), 58–70. <https://doi.org/10.31970/trend.v7i1.173>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 839–849. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.5.123>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Rofiliana, L., & Rofiuddin, M. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia. *Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v1i1.26>
- Samsuryaningrum, I. P., & Umamy, S. H. (2024). Kepemimpinan transformational: Bagaimana hubungannya dengan organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(01), 130–142.
- Samuddin, Zaid, S., & Nur, N. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personel Biro Sumber Daya Manusia (SDM) Polda Sultra. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 7(1), 24–38. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33772/jumbo.v7i1.28339>
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 643–663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Setyawan, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai di Batam dan Karimun). *Journal of Accounting & Management Innovation*, 2(1), 67–89.
- Simamora, P., Sudiarditha, I. K., & Yohana, C. (2019). The effect of servant leadership on employee performance with employee engagement and organizational citizenship behavior (OCB) as a mediation variable in Mandiri Inhealthth. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 2(3), 13–25. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v2i3.36>
- Songgor, E. Y., & Suryana, N. M. (2019). Pengaruh kinerja pegawai terhadap efektivitas organisasi di kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Manggarai Barat. *Sintesa*:

- Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, 10(1), 19–22.
- Sukarno, G., & Akhfan, E. S. (2024). The Analysis of Servant Leadership and Individual Characteristics on Employee Performance through Knowledge Sharing at Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik (Bakesbangpol) Kabupaten Sidoarjo. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(7), 2573–2586. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i7.10088>
- Susanty, A., & Baskoro, W. S. (2012). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (Studi kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). *Jati UNDIP*, 7(2), 77–84.
- Suwondo, D. I., & Sutanto, E. M. (2015). Hubungan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(2), 135–144. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135>
- Tentama, F., & Subardjo. (2018). Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk pada Organizational Citizenship Behavior. *Humanitas*, 15(1), 62–71. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v15i1.5282>
- Utami, P. D. (2019). Evaluasi Kinerja Biro Sumber Daya Polda Daerah Istimewa Yogyakarta. In Tesis. STIE Widya Wiwaha.
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., Duyan, E. C., & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences*, 7(8), 1–11. <https://doi.org/10.3390/admsci7020008>
- Yam, K. C., Klotz, A., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). Form good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Executive*, 60(1), 373–396. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2014.02>
- Yuniarto, P. (2018). Effect of organizational citizenship behaviors as a moderation between servant leadership on employee performance. *Jurnal of Applied Management*, 16(2), 264–270. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.02.09>
- Zulkifli, Z. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai: Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja (Studi literature review msdm). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 414–423. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.886>