PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYANAN DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi Empiris pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang)

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat S – 1

Disusun Oleh:

Luqy Jihannindya

NPM. 22.0101.0081

PRODI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG

2026

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan elemen krusial dalam menjaga stabilitas organisasi guna bersaing dengan kompetitor di bidang serupa. Peningkatan kinerja membutuhkan sumber daya manusia yang unggul dan berkompetensi, khususnya dalam mempertahankan loyalitas pegawai. Organisasi yang didukung oleh tenaga kerja berkinerja optimal akan memiliki daya saing lebih kuat (Mujanah & Utami, 2023). Kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawai, dengan setiap pegawai menjadi penggerak di balik operasi perusahaan atau lembaga. Kinerja yang sangat baik oleh pegawai memengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Pegawai yang berkinerja tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan efisien, tetapi juga berperan dalam menciptakan inovasi dan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Ketika pegawai merasa dihargai dan termotivasi, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat absensi. Dengan demikian, fokus pada pengembangan kinerja pegawai bukan hanya merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga merupakan investasi jangka panjang yang akan membawa dampak positif bagi pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

Faktor utama penentu kinerja suatu instansi terletak pada Sumber Daya Manusia (SDM), yang perannya melampaui sekadar menjalankan tugas pokok. Jika lingkungan kerja terasa tidak nyaman, situasinya tidak kondusif, dan

interaksi antar pegawai rendah, hal ini akan berujung pada penurunan semangat dan motivasi kerja. Dampak akhirnya adalah menurunnya kemampuan pegawai serta kualitas dan kuantitas pekerjaan. Maka, untuk mempertahankan kinerja maksimal, pimpinan perlu memberi perhatian serius pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan kerja pegawai terkait ketiga faktor tersebut (Indrawanto, 2021).

Kinerja pegawai tidak hanya berpengaruh pada pembentukan karakter dan moral pegawai, tetapi juga turut menentukan kualitas suatu organisasi secara keseluruhan. Rofiq (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai motor penggerak perubahan organisasi dan manajemen organisasi. Organisasi yang telah mencapai tujuan mereka dan memenuhi tanggung jawab mereka sangat bergantung pada pemimpin. Jika seorang pemimpin bertanggung jawab dengan baik, organisasi kemungkinan akan mencapai tujuan itu. Organisasi membutuhkan panduan yang efektif yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku pegawai (Amirudin & Ariyanto, 2020). Banyak bentuk kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya yaitu kepemimpinan pelayanan atau *Servant Leadership* (Irfan et al., 2021).

Kepemimpinan pelayanan/*servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanaan terhadap individu yang bertujuan untuk mengembangkan individu lain dalam organisasi (Irfan et al., 2021). Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan konvensional yang berorientasi pada kekuasaan dan target organisasi, kepemimpinan pelayanan menjadikan kesejahteraan dan kemajuan anggota tim sebagai inti dari kepemimpinan. Pemimpin bertindak sebagai pelayan yang memberdayakan,

mendengarkan, dan membangun komunitas, dengan keyakinan bahwa pengembangan individu akan secara alami mengarah pada keberhasilan organisasi yang berkelanjutan dan lebih bermakna. Menurut Agatha & Go (2021) pendekatan kepemimpinan pelayanan dinilai mampu mempengaruhi kinerja pegawai karena memposisikan seorang pemimpin yang berorientasi pada pegawainya dengan memberikan pelayanan dan perhatian kepada pegawainya, sehingga pegawai dapat membentuk pribadi yang melayani dan memperhatikan kinerjanya. Pendekatan ini dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Konsep kepemimpinan pelayananan mendefinisikan pemimpin sebagai seorang pelayan bagi timnya. Karakteristik utamanya meliputi kemampuan untuk membangun semangat martabat dan rasa saling menghormati di antara anggota organisasi. Selain itu, pemimpin ini berperan sebagai pendorong dalam menumbuhkan rasa komunitas dan solidaritas tim yang kuat. Komitmennya untuk mendengarkan aspirasi serta memahami kebutuhan rekan kerja dan pegawai menjadi fondasi dalam memberikan layanan yang tepat, yang pada akhirnya mengarah pada penguatan ikatan dan hubungan kerja yang baik (Irfan et al., 2021).

Peningkatan kinerja pegawai juga dapat dicapai melalui kerjasama tim yang mampu menghasilkan pencapaian optimal sekaligus mengurangi adanya pegawai yang tidak produktif (Arifin, 2020). Kerjasama tim dapat diartikan sebagai sekelompok individu yang saling berkoordinasi untuk mencapai target bersama. Kelompok tersebut memiliki sistem kerja dan pembagian peran yang terstruktur dengan hubungan interdependensi antar anggota. Kerjasama tim juga

dapat dikatakan sebagai upaya kolektif suatu kelompok untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi daripada yang dapat dicapai secara individual. Sinergi yang solid dalam tim akan menciptakan energi positif, yang sangat penting bagi kebahagiaan dan kinerja pegawai. Pada akhirnya, faktor-faktor ini secara langsung mempengaruhi kinerja setiap individu (Indraningrat et al., 2022).Dengan demikian, sekadar berkumpulnya sejumlah orang dalam satu lokasi kerja atau proyek yang sama belum dapat dikategorikan sebagai tim yang efektif. Kerjasama tim yang baik justru akan menciptakan daya penggerak yang menghasilkan sinergi dan motivasi bagi seluruh anggota yang terlibat di dalamnya. Kerjasama tim terdiri dari kelompok pegawai yang dikoordinasikan oleh seorang pemimpin. Pegawai ini terdiri dari orang - orang dengan keahlian yang berbeda dan bekerja dengan kepemimpinan. Ada saling ketergantungan yang kuat untuk mencapai tujuan dan melakukan tugas. Kerjasama tim juga dapat meningkatkan kolaborasi dan kinerja di dalam dan di antara bagian – bagian organisasi. Kerjasama tim menciptakan sinergi positif melalui upaya terkoordinasi. Ini memiliki gagasan bahwa kinerja yang dicapai oleh tim lebih unggul dari organisasi atau individu dalam organisasi. Kerjasama tim yang dikelola dengan baik dapat mencapai hasil kinerja yang sangat baik. Jika pegawai berkinerja baik, tujuan yang dihasilkan akan lebih tinggi. Dan sebaliknya, jika kinerja pegawai buruk baik secara individu maupun tim, mereka kurang produktif.

Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai, yang merupakan sumber daya manusia kunci dalam mencapai visi, misi, dan

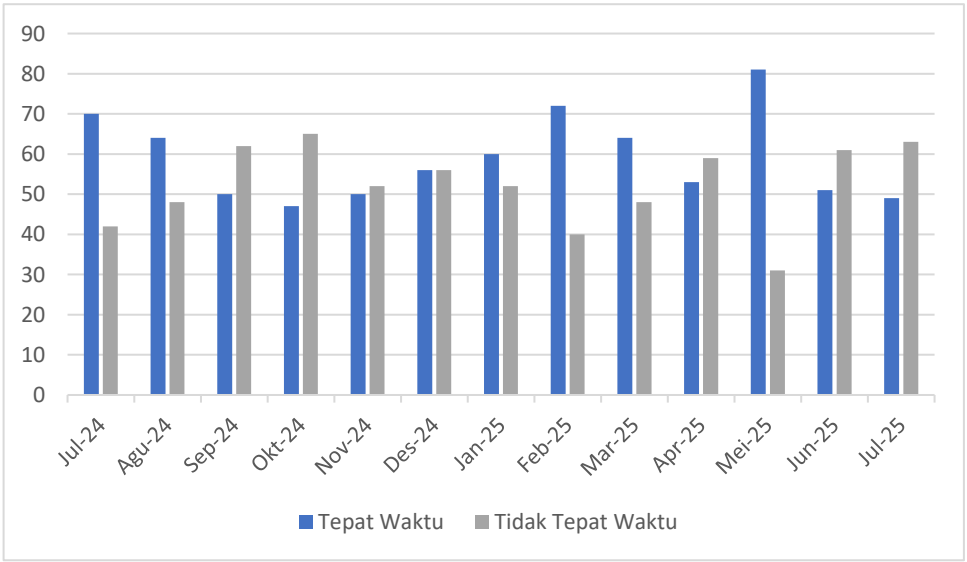
tujuan perusahaan. Kinerja pegawai sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah Perilaku Kewargaan Organisasi/*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB dapat diartikan sebagai bentuk inisiatif sukarela yang ditunjukkan oleh pegawai dalam lingkungan organisasi. OCB mencakup tindakan-tindakan yang tidak secara langsung diharuskan oleh pekerjaan, tetapi dapat memberikan dampak positif yang signifikan bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. (Widarko & Anwarodin, 2022) berpendapat bahwa OCB merupakan bentuk kontribusi sukarela pegawai yang melebihi deskripsi pekerjaan resmi mereka. Perilaku ini terwujud dalam berbagai bentuk, seperti memberikan bantuan kepada rekan, mengajukan diri untuk tugas di luar kewajiban, dan menunjukkan kepatuhan terhadap aturan perusahaan. Pada intinya, OCB adalah nilai lebih yang ditunjukkan pegawai melalui tindakan sosial yang positif dan mendukung, yang merupakan bagian dari perilaku prososial. Tindakan ini mencerminkan komitmen dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, serta keinginan mereka untuk berkontribusi lebih dari sekadar memenuhi kewajiban dasar mereka. Perilaku OCB meliputi berbagai tindakan yang menunjukkan kepedulian dan dukungan terhadap rekan kerja dan organisasi. Contohnya termasuk membantu rekan kerja tanpa diminta, yang menunjukkan semangat kolaborasi dan kerja sama. Pegawai yang terlibat dalam OCB juga cenderung mengurangi beban kerja kolega dengan cara berbagi tugas atau memberikan bantuan saat diperlukan. Selain itu, mereka mungkin meminimalisir waktu istirahat yang berlebihan, menunjukkan disiplin dan dedikasi terhadap pekerjaan (Hendrawan et al., 2019). Pegawai yang

menunjukkan OCB sering kali mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas tambahan secara proaktif, bahkan ketika tugas tersebut tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan mereka. Mereka juga berperan aktif dalam memecahkan masalah yang dihadapi rekan kerja, menciptakan suasana kerja yang saling mendukung dan kolaboratif. Tindakan-tindakan ini, meskipun bersifat sukarela, dapat meningkatkan moral tim, memperkuat hubungan antar pegawai, dan pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dinas Lingkungan Hidup (DLH) sebagai institusi pemerintah daerah memiliki peran yang sangat strategis dan krusial dalam pengelolaan serta perlindungan lingkungan hidup di Kabupaten Magelang. Sebagai bagian dari instansi pemerintah, DLH Kabupaten Magelang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan serta upaya pelestarian lingkungan. Wewenangnya mencakup penyelenggaraan urusan lingkungan, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga pelaporan (Aqni et al., 2025). organisasi dalam mencapai setiap target dan tujuan yang telah ditetapkan. Terlebih lagi, dengan semakin kompleks dan dinamisnya permasalahan lingkungan yang dihadapi, seperti pencemaran udara, pengelolaan limbah, perubahan iklim, dan penurunan kualitas sumber daya alam, dibutuhkan kompetensi, dedikasi, dan semangat kerja yang tinggi dari seluruh pegawai.

DLH untuk tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan kolaborasi dan komitmen pelayanan yang tinggi kepada publik. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja pegawai memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan organisasi swasta, karena setiap penurunan kualitas kinerja

akan berdampak langsung pada kepercayaan masyarakat dan kualitas lingkungan yang mereka nikmati. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang berorientasi melayani *(servant leadership)* menjadi sangat relevan di lingkungan DLH, karena pemimpin dituntut mampu memfasilitasi pegawai agar dapat memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Demikian pula, kerjasama tim yang solid menjadi kebutuhan mutlak mengingat penanganan isu lingkungan bersifat lintas bidang dan memerlukan koordinasi antar unit secara intensif. Ketika kedua faktor tersebut berjalan dengan baik, pegawai cenderung menunjukkan perilaku melampaui tugas pokoknya *(organizational citizenship behavior/OCB)* seperti aktif memberikan informasi lingkungan kepada warga, membantu rekan antar unit, atau berprakarsa dalam kegiatan edukasi lingkungan yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan..



Sumber Data: Kepegawaian Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang 2024

Gambar 1.1 Grafik Absensi Bulan September 2023 – September 2024

Dapat dilihat pada data grafik kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang dua tahun kebelakang ini menunjukkan adanya fluktuasi yang cukup signifikan, terutama jika dilihat dari tingkat kehadiran pegawai. Tingkat kehadiran yang tidak konsisten ini menjadi salah satu indikator penting yang memengaruhi kinerja secara keseluruhan, karena kehadiran pegawai merupakan fondasi utama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal (Prastyo et al., 2024). Fluktuasi dalam kehadiran dapat berdampak pada produktivitas, koordinasi tim, serta pencapaian target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk lebih memahami sejauh mana pengaruh kehadiran terhadap kinerja di DLH, dilakukan analisis berbasis data absensi pegawai selama kurun waktu dua tahun terakhir. Data ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pola kehadiran, tingkat ketidakhadiran, serta tren fluktuasi yang terjadi dari bulan ke bulan. Dengan memanfaatkan informasi ini, diharapkan dapat diidentifikasi bagaimana pengelolaan kepemimpinan, kerjasama tim, dan OCB yang terjadi pada DLH Kabupaten Magelang. Upaya perbaikan terhadap manajemen kehadiran diharapkan dapat memberikan kontribusi positif yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi serta mendukung keberhasilan program perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup di Kabupaten Magelang.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan mendapatkan hasil yang berbeda antara penelitian satu dengan yang lainnya diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Irfan et al. (2021) kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh

Apriyanti et al. (2021) mengatakan bahwa kepemimpinan pelayanan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam variable kerjasama tim terdapat penelitian menurut Novianti (2023) yang menyatakan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, disisi lain penelitian menurut Farica & Renwarin (2022) kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian Ridwan et al. (2023) mengatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan penelitian menurut Sosains et al. (2023) OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Monica et al. (2024) dengan hasil kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Adapun penelitian yang dilakukan oleh Agatha & Go (2021) menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Dari uraian tentang Kepemimpinan Pelayanan dan Kerjasama Tim di atas, maka sangat jelas jika Kepemimpinan Pelayanan dan Kerjasama Tim memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja. Diantara keperilakuan organisasi yang wujud dalam organisasi, terdapat faktor lainnya yang akan dapat mempengaruhi kinerja, yaitu faktor Perilaku Kewargaan Organisasi/*Organizational Citizenship Behavior (OCB).* Pada dasarnya, OCB antara satu orang dengan orang lain dapat memiliki tingkat yang berbeda-beda meskipun dalam lingkungan yang sama, sehingga OCB menjadi sulit untuk mendapatkan ukuran yang pasti. Perilaku Kewargaan Organisasi biasanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain sebelum mempengaruhi seseorang dalam

melakukan suatu tindakan; artinya, ada faktor yang menjadikan seseorang menunjukkan atau tidak menunjukkan perilaku kewargaan sehingga menjadi alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Dengan alasan ini, maka dalam penelitian ini Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) dijadikan sebagai variabel mediasi yang dipengaruhi oleh variabel independen (Kepemimpinan Pelayanan dan Kerjasama Tim), yang kemudian pengaruh tersebut akan menentukan apakah seseorang akan dapat melakukan tugasnya dengan baik untuk mencapai kinerja.

Berdasarkan latar belakang dan research gap, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui lebih lanjut tentang **"Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan dan Kerjasama Tim, terhadap Kinerja Pegawai Melalui Perilaku Kewargaan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang)"**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan pelayanan berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi?
2. Apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi?
3. Apakah kepemimpinan pelayanan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

6. Apakah kepemimpinan pelayanan mempengaruhi kinerja pegawai melalui perilaku kewargaan organisasi sebagai variabel mediasi?
7. Apakah kerjasama tim mempengaruhi kinerja pegawai melalui perilaku kewargaan organisasi sebagai variabel mediasi?

C. Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap perilaku kewargaan organisasi.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap perilaku kewargaan organisasi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja pegawai.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kewargaan organisasi sebagai variabel mediasi.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kewargaan organisasi sebagai variabel mediasi.

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih dalam dunia akademik dengan menjadi bahan rujukan bagi pembaca guna memperkaya pembahasan teoritis dan wawasan mengenai faktor-faktor yang berdampak

pada kinerja pegawai, seperti gaya kepemimpinan pelayanan, kerjasama tim, dan perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior (OCB)*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan bagi manajemen Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang terkait factor apa saja yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, diharapkan organisasi tersebut mampu mencapai target yang telah ditetapkan dan dapat bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja pegawai sekaligus berkontribusi lebih besar bagi perkembangan institusi.

E. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini disusun secara sistematis dengan pembagian bab sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan berbagai aspek awal penelitian, meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Bab ini membahas telaah teori, telaah penelitian, perumusan hipotesis, serta model penelitian.

BAB III : Metode Penelitian

Bagian ini menjelaskan populasi dan sampel, data penelitian,variabel penelitian dan pengukuran variabel, metode analisis data, serta pengujian hipotesis.

BAB IV : Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini menyajikan statistic deskriptif variabel penelitian, hasil pengujian validitas dan reliabilitas, hasil pengujian hipotesis, serta pembahasan.

BAB V : Penutup

Bagian terakhir berisi kesimpulan dari hasil penelitian, serta membahas keterbatasan penelitian dan memberikan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. Teori Pertukaran Sosial/Social Exchage Theory (SET)

Menurut Sugiyono (2023:85) teori merupakan seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematik, melalui spesifikasi hubungan antar variable. Melalui pemahaman hubungan ini, teori tidak hanya berperan dalam menjelaskan mengapa suatu fenomena terjadi, tetapi juga memungkinkan untuk meramalkan kejadian-kejadian yang mungkin akan terjadi di masa depan. Dengan demikian, teori menjadi alat yang sangat berguna dalam proses penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan, karena memberikan kerangka kerja yang jelas untuk menginterpretasikan data dan membuat prediksi berdasarkan pola-pola yang telah diidentifikasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori pertukaran sosial, atau sering disebut *Social Exchange Theory (SET).*

Social Exchange Theory (SET) atau yang biasa disebut teori pertukaran sosial merupakan teori yang menjelaskan interaksi sosial sebagai bentuk pertukaran sumber daya antara individu dan organisasi, di mana masing-masing pihak berusaha memaksimalkan manfaat dan meminimalkan kerugian. Teori ini dikembangkan oleh tokoh – tokoh teori pertukaran sosial antara lain adalah psikolog John Thibaut dan Harlod Kelley (1959), sosiolog George Homans (1961), Richard Emerson (1962), dan Peter Blau (1964).

Menurut teori pertukaran yang dikemukakan oleh George C. Homans, perilaku sosial dapat dipahami sebagai suatu bentuk pertukaran yang melibatkan berbagai aktivitas, baik yang bersifat nyata maupun yang tidak nyata. Teori ini menekankan bahwa interaksi sosial bukan sekadar pertemuan atau komunikasi biasa, melainkan sebuah proses dinamis di mana individu-individu yang terlibat saling memberikan sesuatu yang bernilai, yang disebut sebagai hadiah, dan pada saat yang sama mungkin juga menanggung biaya atau pengorbanan tertentu. Dalam pandangan Homans, setiap tindakan sosial memiliki konsekuensi yang dapat berupa keuntungan atau kerugian, dan individu cenderung melakukan tindakan yang mereka anggap memberikan manfaat lebih besar dibandingkan dengan biaya yang harus mereka tanggung. Teori pertukaran ini menyoroti bahwa interaksi sosial biasanya terjadi antara dua orang atau lebih yang secara sadar atau tidak sadar melakukan evaluasi terhadap nilai dari hadiah dan biaya yang mereka terima atau keluarkan. Proses ini menciptakan suatu bentuk keseimbangan di mana individu berusaha memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian dalam hubungan sosial mereka.

Dengan demikian, perilaku sosial dapat dilihat sebagai hasil dari pertimbangan rasional yang melibatkan kalkulasi untung-rugi dalam setiap interaksi. Teori ini memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami berbagai fenomena sosial, mulai dari hubungan interpersonal hingga dinamika kelompok, karena menekankan pentingnya pertukaran nilai dalam membentuk dan mempertahankan hubungan sosial. Oleh karena itu,

teori pertukaran Homans tidak hanya menjelaskan bagaimana interaksi sosial berlangsung, tetapi juga mengungkap motivasi di balik tindakan-tindakan sosial yang dilakukan oleh individu dalam kehidupan sehari-hari (Sufyanto, 2024).

Teori pertukaran yang dikemukakan oleh George Homans memberikan perspektif yang menarik dan mendalam untuk memahami perilaku sosial yang mendasar dalam interaksi antar individu. Teori ini menekankan pentingnya analisis dari sudut pandang hadiah dan biaya, di mana individu cenderung berusaha untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian dalam setiap interaksi sosial yang mereka lakukan. Dalam konteks ini, individu tidak hanya mempertimbangkan hasil dari interaksi tersebut, tetapi juga mengevaluasi nilai yang mereka peroleh dibandingkan dengan usaha atau biaya yang dikeluarkan. Teori pertukaran Homans dapat digunakan untuk menganalisis berbagai dinamika sosial, termasuk kerjasama, konflik, dan pembentukan hubungan, serta memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana individu berinteraksi dan bernegosiasi dalam berbagai konteks sosial (Sunyoto et al., 2022).

Teori ini berfokus pada prinsip timbal balik *(reciprocity)*, yang merupakan konsep fundamental dalam SET. Prinsip ini menyatakan bahwa individu cenderung membalas perlakuan positif yang mereka terima dengan kontribusi positif, seperti meningkatkan kinerja atau menunjukkan perilaku kewargaan yang dikenal sebagai Perilaku Kewargaan Organisasi/*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dalam konteks

organisasi, SET memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami dinamika interaksi antara pegawai dan lingkungan kerja mereka.

Ketika pegawai merasa didukung oleh pemimpin dan rekan kerja di lingkungan kerja, mereka cenderung mengalami peningkatan ikatan emosional yang mendalam serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dukungan yang dimaksud tidak hanya sebatas pada aspek formal, melainkan mencakup berbagai bentuk perhatian yang dapat dirasakan secara nyata oleh pegawai. Misalnya, pengakuan atas prestasi yang telah dicapai menjadi salah satu bentuk dukungan yang sangat berarti, karena hal ini memberikan rasa dihargai dan memotivasi pegawai untuk terus berprestasi. Selain itu, umpan balik yang konstruktif juga memainkan peran penting dalam proses ini, karena melalui umpan balik tersebut pegawai dapat mengetahui area-area yang perlu diperbaiki sekaligus mendapatkan dorongan untuk mengembangkan kemampuan mereka secara berkelanjutan. Tidak kalah pentingnya adalah perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, baik dari segi fisik maupun psikologis. Ketika organisasi dan pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kondisi kesejahteraan pegawai, hal ini menciptakan rasa aman dan nyaman yang pada akhirnya memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Rasa didukung ini memunculkan motivasi intrinsik yang tinggi, sehingga pegawai tidak hanya berfokus pada pelaksanaan tugas formal yang menjadi tanggung jawab mereka, tetapi juga terdorong untuk memberikan usaha ekstra. Usaha ekstra ini dapat berupa inisiatif untuk membantu rekan kerja, berkontribusi dalam

kegiatan organisasi di luar pekerjaan utama, atau bahkan berpartisipasi dalam inovasi dan perbaikan proses kerja.

Perilaku kewargaan yang ditunjukkan oleh pegawai, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan tim, atau mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas tambahan di luar tanggung jawab formal mereka, merupakan manifestasi nyata dari konsep Perilaku Kewargaan Organisasi/*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB ini mencerminkan sikap dan tindakan pegawai yang tidak hanya berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi juga berfokus pada kesejahteraan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Tindakan-tindakan tersebut tidak hanya memberikan manfaat langsung kepada individu yang menerima bantuan, seperti meringankan beban kerja atau meningkatkan semangat kerja, tetapi juga secara signifikan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih luas. Pegawai yang secara konsisten menunjukkan perilaku OCB sering kali menjadi katalisator terciptanya lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis. Dengan adanya sikap saling membantu dan dukungan antar anggota tim, komunikasi dan kerja sama menjadi lebih efektif, sehingga berbagai tantangan dan hambatan dalam pekerjaan dapat diatasi dengan lebih mudah. Lingkungan kerja yang kondusif ini tidak hanya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja di antara seluruh anggota tim. Kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya dapat memicu motivasi yang lebih besar, loyalitas terhadap organisasi, serta menurunkan tingkat stres dan konflik di tempat

kerja. perilaku OCB juga dapat memperkuat budaya organisasi yang positif, di mana nilai-nilai seperti gotong royong, tanggung jawab sosial, dan komitmen terhadap tujuan bersama menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari pegawai. Dengan demikian, OCB bukan hanya sekadar tindakan sukarela yang bersifat individual, melainkan juga merupakan elemen penting yang mendukung keberlanjutan dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong dan menghargai perilaku OCB melalui berbagai kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat, agar tercipta sinergi yang optimal antara pegawai dan organisasi.

2. Kinerja Pegawai

Agar suatu organisasi bisa mencapai tujuannya, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi serta kemampuan mengelola kinerja pegawai secara efektif dan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat mendorong inovasi dan efisiensi dalam operasi sehari-hari. Pengelolaan kinerja yang tepat juga membantu membangun lingkungan kerja yang motivasi, sehingga mendukung pencapaian tujuan lembaga secara berkelanjutan (Khoiri & Rahma Oktavia, 2019).

Seku & Andriyani (2023) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai pencapaian hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang diwujudkan oleh seorang pekerja dalam menjalankan kewajibannya sesuai dengan beban tanggung jawab yang telah ditetapkan. Definisi ini menekankan

pentingnya tidak hanya hasil akhir yang dicapai, tetapi juga proses dan kualitas kerja yang dilakukan oleh pegawai. Kinerja yang baik mencerminkan kemampuan individu untuk memenuhi ekspektasi yang ada, serta berkontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang kinerja pegawai menjadi sangat penting bagi manajemen dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja yang komprehensif dapat membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memberikan umpan balik yang konstruktif bagi pegawai untuk mencapai potensi terbaik mereka.

Sedangkan kinerja dalam penelitian Prabowo (2019) adalah hasil dari pekerjaan yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok sesuai dengan tanggung jawab yang diemban dalam suatu organisasi, serta sejalan dengan otoritas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya mencakup pencapaian kuantitatif, seperti target produksi atau penjualan, tetapi juga mencakup aspek kualitatif yang berkaitan dengan bagaimana individu menjalankan tugasnya dengan integritas dan etika. Kinerja yang baik adalah hasil dari upaya individu yang dilakukan secara legal dan etis untuk mencapai tujuan organisasi, tanpa melanggar hukum atau bertentangan dengan norma-norma moral yang berlaku.

Kinerja pegawai merupakan cerminan dari sikap dan perilaku mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, serta sejauh mana mereka

berorientasi pada pencapaian hasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks organisasi, kinerja memegang peranan yang sangat krusial karena tingkat kinerja yang optimal dapat menekan tingkat absensi pegawai dan meningkatkan produktivitas kerja (Rofiq et al., 2022). Kemudian, ketika pegawai menunjukkan kinerja yang tinggi, pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dapat diselesaikan dengan lebih efisien dalam waktu yang lebih singkat.

Menurut Suntoro dalam Hadiyatno et al. (2021) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu:

1. Kualitas Kerja *(Quality of Work)*, Kemampuan pegawai dalam menghasilkan pekerjaan yang akurat, teliti, dan memenuhi standar sangat penting untuk menjaga reputasi perusahaan. Kualitas kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga mengurangi risiko kesalahan yang dapat berakibat pada biaya tambahan dan kerugian.
2. Insiatif *(Initiative)*, Kesadaran pegawai untuk bertindak proaktif tanpa menunggu instruksi atasan menunjukkan tingkat keterlibatan dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Pegawai yang memiliki inisiatif cenderung lebih mampu mengidentifikasi masalah dan mencari solusi, yang dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dalam organisasi.
3. Ketepatan waktu *(Proptenes)*, Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai deadline atau jadwal yang ditetapkan sangat penting untuk menjaga kelancaran operasional perusahaan. Ketepatan waktu mencerminkan

disiplin dan tanggung jawab pegawai, serta berkontribusi pada pencapaian target dan kepuasan klien.

4. Kemampuan *(Capability)*, Kompetensi teknis dan pengetahuan pegawai dalam menjalankan tugasnya menjadi dasar untuk mencapai kinerja yang optimal. Pegawai yang memiliki kemampuan yang baik tidak hanya dapat menyelesaikan tugas dengan efisien, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja.
5. Komunikasi *(Communication)*, Keefektifan pegawai dalam menyampaikan ide, informasi, atau koordinasi dengan rekan kerja atau atasan sangat mempengaruhi kerjasama tim. Komunikasi yang baik dapat mencegah kesalahpahaman, mempercepat alur informasi, dan menciptakan suasana kerja yang harmonis, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

3. Perilaku Kewargaan Organisasi / Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Perilaku Kewargaan Organisasi/*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah salah satu bentuk kontribusi pegawai yang mendorong pencapaian kinerja maksimal, di mana pegawai melakukan tindakan melebihi tanggung jawab formal mereka. *Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu bentuk kesediaan sukarela dan secara sadar bekerja di luar apa yang dibutuhkan oleh organisasi (Wijaya et al., 2022).

Menurut Luhgiatno et al. (2023), OCB adalah konsep yang menggambarkan sikap, tindakan, serta perilaku pegawai yang bersifat positif

dan membangun bagi pekerjaan mereka, meskipun hal tersebut tidak termasuk dalam tanggung jawab resmi yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. OCB mencakup berbagai perilaku yang menunjukkan komitmen dan dedikasi pegawai terhadap organisasi, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan tim, dan menunjukkan sikap positif terhadap perubahan dan tantangan yang dihadapi. Perilaku OCB sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Pegawai yang menunjukkan OCB tidak hanya fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka sendiri, tetapi juga berusaha untuk mendukung dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, di mana anggota tim saling mendukung dan berkerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

OCB adalah bentuk kontribusi kewargaan yang dilakukan oleh seorang pegawai, yang melampaui tanggung jawab formal dalam pekerjaannya. OCB mencakup berbagai perilaku positif yang tidak secara langsung diharuskan oleh pekerjaan, tetapi berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perilaku ini sering kali mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, menunjukkan sikap positif, dan berkontribusi pada suasana kerja yang harmonis. OCB sangat penting dalam konteks organisasi karena perilaku ini dapat meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang menunjukkan OCB cenderung lebih proaktif,

berkomitmen, dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dan rekan-rekannya.

Berdasarkan SET, ketika pegawai menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, mereka pada dasarnya melakukan investasi sosial yang menciptakan pertukaran timbal balik dengan rekan kerja, pemimpin, dan organisasi. Prinsip reciprocity dalam SET menjelaskan bahwa bantuan dan dukungan yang diberikan melalui OCB akan dibalas oleh pihak lain dalam bentuk dukungan, berbagi pengetahuan, atau kemudahan akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Pertukaran sosial berkualitas tinggi ini membangun kepercayaan, reputasi positif, dan modal sosial yang menjadi aset penting bagi pegawai dalam mencapai kinerja optimal (Casu et al., 2021).

(Casu et al., 2021) juga berpendapat bahwa mekanisme pengaruh OCB terhadap kinerja melalui perspektif SET terjadi melalui beberapa jalur. Pertama, OCB menciptakan jaringan dukungan sosial dimana pegawai yang membantu orang lain akan menerima bantuan serupa ketika menghadapi kesulitan, sehingga memfasilitasi penyelesaian tugas yang lebih efektif. Kedua, perilaku berbagi pengetahuan dan informasi sebagai bagian dari OCB meningkatkan kompetensi pegawai melalui pembelajaran dari rekan kerja. Ketiga, OCB membangun kepercayaan dan *psychological safety* yang mendorong pegawai untuk mengambil risiko, berinovasi, dan berkinerja lebih baik tanpa takut dihakimi. Keempat, OCB yang konsisten meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan kualitas hubungan dengan pemimpin, yang

kemudian memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja sebagai bentuk timbal balik atas pengakuan dan dukungan yang diterima. Hubungan ini bersifat reciprocal dan menciptakan sikap positif dimana OCB meningkatkan kinerja, dan kinerja tinggi mendorong lebih banyak OCB, membentuk siklus pertukaran sosial yang saling memperkuat dan menguntungkan baik individu maupun organisasi.

4. Kepemimpinan Pelayanan

Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menjalankan operasi organisasi. Oleh sebab itu, dengan cara menggerakkan dan mengatur berbagai sumber daya oleh pemimpin, kinerja pegawai dapat ditingkatkan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif (Cortés-Denia et al., 2023). Dari berbagai definisi kepemimpinan tersebut, dalam praktiknya muncul pengembangan berbagai gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan pertimbangan khusus serta karakteristik organisasi yang ada. Salah satu gaya kepemimpinan yang populer dan banyak dikembangkan belakangan ini adalah *Servant Leadership* (kepemimpinan melayani) (Apriyanti et al., 2021).

Jenis kepemimpinan pelayanan *(servant leadership)* ini secara unik menumbuhkan lingkungan kerja yang harmonis, di mana baik manajer maupun staf saling peduli secara tulus satu sama lain, menciptakan budaya organisasi yang berbasis pada kepercayaan dan dukungan timbal balik. Pendekatan ini tidak hanya mendorong pengembangan rasa empati yang mendalam dimana pemimpin secara aktif mendengarkan dan memahami perspektif bawahan, tetapi juga memperkuat hubungan antar pribadi di

seluruh tingkatan organisasi, sehingga mengurangi konflik dan meningkatkan kolaborasi. Selain itu, servant leadership menekankan pengambilan keputusan yang berlandaskan etika, memastikan bahwa setiap tindakan organisasi selaras dengan standar moral, keadilan sosial, dan nilai-nilai berkelanjutan (Komang et al., 2024).

Kepemimpinan pelayan, yang ditandai dengan penekanan kuat pada memperhatikan kebutuhan orang lain, telah muncul sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan keterlibatan pegawai, karena pendekatan ini membalik paradigma kepemimpinan tradisional dengan menempatkan pemimpin sebagai penyedia dukungan dan fasilitator bagi timnya (Demeke et al., 2025). Dengan fokus utama pada pengembangan, pemberdayaan, dan kesejahteraan bawahan, pemimpin pelayan secara aktif mendengarkan, berempati, dan berusaha menghilangkan hambatan yang menghalangi kinerja dan kepuasan kerja anggota tim, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan, rasa hormat, dan tujuan bersama. Akibatnya, pegawai merasa lebih dihargai, didengar, dan memiliki otonomi, yang pada gilirannya memupuk loyalitas, meningkatkan motivasi intrinsik, dan mendorong keterlibatan yang lebih dalam serta tanggung jawab kolektif terhadap kesuksesan organisasi.

Nurdiah & Firsta (2023), mengemukakan ada 10 karakteristik *servant leadership*, yaitu:

1. *Listening,* akan mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi, membantu memperjelas keinginan kelompok, dan mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
2. *Empathy*, berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain
3. *Healing,* mampu menyembuhkan secara emosional baik dari hubungan dengan dirinya, atau hubungan dengan orang lain. Hubungan bagi servant-leader merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
4. *Awareness*, memiliki kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai secara seimbang dan terintegrasi.
5. *Persuation*, lebih pada mengajak dengan meyakinkan pegawai daripada memaksa kepatuhan.
6. *Conceptualization*, mampu melihat masalah dari perspektif konseptualisasi yaitu berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
7. *Foresight,* pemimpin sangat jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
8. *Stewardship*, selalu menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.
9. *Commitment to the Growth of People*, selalu memiliki tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan semangat profesional dari pegawai maupun organisasi.

10. *Building Community*, dapat mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

5. Kerjasama Tim

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Susanti & Widyani (2020)kerjasama tim merupakan suatu mekanisme kerja kolektif yang melibatkan berbagai kompetensi dengan tujuan yang jelas, serta didukung oleh peran kepemimpinan dan efektivitas komunikasi guna mencapai hasil kerja yang melebihi capaian individual. setiap individu berkontribusi dengan cara yang unik, memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada yang dapat dicapai secara individu. Dengan sinergi yang terjalin melalui kerjasama tim, organisasi dapat mencapai hasil kerja yang melebihi capaian individual, meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan kerja di antara anggota tim.

Kerjasama tim adalah kekuatan individu yang bekerja dalam kerangka aturan kerja yang jelas, saling bergantung, dan keterampilan yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan secara efektif. Dalam kerjasama tim, setiap anggota tidak hanya bertanggung jawab atas tugasnya sendiri, tetapi juga berkomitmen untuk mendukung rekan-rekannya. Kerjasama tim memperkuat koordinasi dan komunikasi antar divisi. Ketika tim dari berbagai divisi bekerja sama, mereka dapat mengatasi batasan-batasan yang ada dan menciptakan aliran informasi yang lebih lancar. Dengan membangun budaya kerjasama yang kuat, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, adaptasi, dan pencapaian tujuan jangka panjang. Oleh

karena itu, penting bagi pemimpin dan manajer untuk mendorong dan memfasilitasi kerjasama tim dalam setiap aspek operasional organisasi, sehingga dapat mencapai hasil yang lebih baik dan berkelanjutan.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, umpan balik dapat diinterpretasikan sebagai bentuk investasi bernilai tinggi dalam proses pertukaran sosial. Penyampaian umpan balik yang berkualitas menuntut alokasi waktu, fokus perhatian, dan tidak jarang memerlukan keberanian untuk mengomunikasikan kritik yang bersifat konstruktif. Ketika rekan kerja bersedia menginvestasikan upaya tersebut untuk menyampaikan umpan balik, hal ini mengindikasikan kepedulian mereka terhadap pengembangan dan kesuksesan individu yang menerima umpan balik (Tan & Susanto, 2020). Dari perspektif prinsip timbal balik *(reciprocity)*, penerimaan umpan balik yang bernilai menimbulkan perasaan berhutang budi yang memotivasi individu untuk memberikan balasan melalui dua cara: pertama, dengan meningkatkan kinerjanya sebagai bukti bahwa umpan balik tersebut dihargai dan diimplementasikan; kedua, dengan menyediakan umpan balik berkualitas kepada rekan kerja lainnya di masa mendatang.

Kualitas pertukaran umpan balik sangat bergantung pada tingkat kepercayaan *(trust)* yang terbangun dalam tim. Umpan balik, khususnya yang mengandung kritik, menempatkan penerima dalam posisi rentan. Pegawai hanya akan terbuka menerima dan memanfaatkan umpan balik apabila mereka memiliki keyakinan bahwa umpan balik tersebut disampaikan dengan niat baik dan berlandaskan pada observasi yang akurat. Sebaliknya, pegawai

hanya akan menyampaikan umpan balik yang jujur apabila mereka meyakini bahwa umpan balik mereka tidak akan memicu reaksi defensif atau tindakan balasan. Kepercayaan semacam ini terbentuk melalui sejarah pertukaran sosial yang positif dan konsisten dalam tim. Menurut Zaky (2023) factor – factor yang mempengaruhi kerjasama tim meliputi:

1. Komunikasi yang efektif, komunikasi yang jelas dan terbuka berperan sebagai fondasi vital yang memastikan seluruh anggota tim tidak hanya sekadar menerima informasi, tetapi benar-benar memahami tujuan kolektif, strategi, dan informasi kunci secara utuh dan tanpa distorsi. Dengan demikian, komunikasi semacam ini membangun sebuah ekosistem kolaborasi yang transparan, di mana setiap individu dapat berkontribusi secara optimal karena memiliki pandangan dan pemahaman yang selaras terhadap arah dan prioritas tim.
2. Kepemimpinan yang baik, pemimpin yang inspiratif dan mendukung dapat memotivasi tim dan mengarahkan mereka menuju tujuan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan rasa percaya diri anggota tim. Pemimpin yang inspiratif mampu menumbuhkan semangat dan komitmen yang kuat untuk mencapai hasil terbaik. Selain itu, sikap mendukung dari pemimpin membantu mengatasi hambatan dan meningkatkan kolaborasi antar anggota tim.
3. Kepercayaan antar anggota tim, rasa percaya memperkuat kerjasama tim dan mengurangi konflik dalam tim. Dengan kepercayaan yang tinggi, anggota tim tidak ragu untuk berbagi ide, memberikan dukungan, dan

saling melengkapi, sehingga tujuan bersama dapat tercapai dengan lebih efektif.

4. Tugas yang jelas, pembagian peran dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik menghindari tumpang tindih pekerjaan. Ketika setiap anggota mengetahui apa yang menjadi kewajibannya dan batasan perannya, mereka dapat fokus menjalankan tugas tanpa saling mengganggu atau menggantikan pekerjaan satu sama lain.
5. Dukungan organisasi, dengan pembagian tugas yang terstruktur, risiko pekerjaan yang saling tumpang tindih dapat dihindari. Hal ini memungkinkan setiap orang diharapkan untuk fokus pada tugasnya masing-masing tanpa kebingungan atau duplikasi usaha, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien dan hasil yang dicapai pun lebih optimal.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini. Adapun hasil – hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Kepemimpinan Pelayanan, Kerjasama Tim terhadap kinerja pegawai melalui Perilaku Kewaragaan Organisasi sebagai Variabel Mediasi adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Arbiuddin & Vita (2020), dengan judul Pengaruh Motivasi Dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh, dengan menggunakan sampel pegawai tenaga medis dan non medis pada RSUD Sungai Dareh dengan jumlah 71 responden dan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive

sampling dengan hasil penelitian menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak dapat memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Sari et al. (2024) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Servant Leadership*, Komunikasi Interpersonal, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Mediasi, dengan meggunakan sampel jenuh sebanyak 71 orang dengan hasil menunjukkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai mediasi tidak berperan meningkatkan pengaruh servant leadership terhadap kinerja pada pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Sleman.

Menurut penelitian oleh Syahputra et al. (2023) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang, dengan menggunakan metode penelitian metode kuantitatif pendekatan deskriptif dan menggunakan sampel sebanyak 34 reponden dengan Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang.

Penelitian yang dilakukan oleh Octavia & Budiono (2021) Pengaruh Teamwork terhadap Kinerja pegawai melalui Job Satisfaction studi pada PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur, dengan menggunakan teknik random sampling dan menggunakan 62 responden, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa

variable Teamwork (Kerjasama Tim) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui job satisfaction.

Penelitian oleh Nurazizah & Pohan (2024) dengan judul Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Ogan Komering Ulu Selatan, dengan metode analisis regresi linear sederhanadan teknik, menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif kinerja pegwai di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Ogan Ulu Selatan.

Penelitian Fadly et al. (2021) yang berjudul Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Banjarmasin Utara, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variable *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Prihartini et al. (2024) tentang Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah Cideres Kabupaten Majalengka, dengan menggunakan teknik sampling probabilitas dengan 100 responden, menyatakan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Cideres di Kabupaten Majalengka secara simultan.

Dalam penelitian Marcelina et al. (2023) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) ULP Rantepao dengan menggunakan pendekatan

kuantitatif deskriptif dan jumlah total sampel yang digunakan sebanyak 65 pegawai/responden, menyatakan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun penelitian yang dimiliki oleh Novianti (2023) tentang Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Kompensasi, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Sango Ceramics Indonesia dengan Jumlah sampel adalah 109 orang sampel yang dipilih dengan metode non probabilitas, yaitu metode accidental sampling. Menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Khoiri & Oktavia (2019) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawas Pemilu Kota Administrasi Jakarta Selatan dengan Populasi dalam penelitian ini sebanyak 96 orang dan jumlah sampel sebanyak 96 responden dengan menggunakan sampel jenuh. Menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

C. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Teori Pertukaran Sosial *(Social Exchange Theory)* memberikan kerangka teoretis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan pelayanan *(servant leadership)* mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi (OCB) (Lu et al., 2024). Kepemimpinan pelayanan mendorong OCB terutama karena memfasilitasi pertukaran sosial antara supervisor dan bawahan,

membentuk identifikasi bawahan, dan memberikan contoh untuk melayani orang lain. Dalam konteks pertukaran sosial, ketika pemimpin menunjukkan perilaku melayani seperti mengutamakan kepentingan pegawai, bertindak dengan moralitas, dan bersikap autentik, pegawai akan merasakan kewajiban timbal balik (reciprocity) untuk merespons dengan perilaku positif yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka, yaitu OCB.

Lu et al., (2024) juga berpendapat dengan melalui SET, kualitas kepemimpinan pelayanan dapat meningkatkan identifikasi relasional pegawai dan persepsi dukungan organisasi, yang selanjutnya mendorong kultur OCB. Pegawai yang mengalami kepemimpinan pelayanan akan terlibat dalam OCB sebagai bentuk timbal balik, seperti membantu rekan kerja yang berhalangan (Henilesta et al., 2024). Norma resiprositas dalam pertukaran sosial menciptakan sense of obligation yang memotivasi pegawai untuk berkontribusi lebih, karena mereka merasa telah menerima perhatian, dukungan, dan perlakuan yang adil dari pemimpin mereka. Dengan demikian, hubungan pertukaran berkualitas tinggi yang tercipta melalui kepemimpinan pelayanan menjadi mekanisme sosial yang mendorong munculnya perilaku OCB di tempat kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari et al., (2024), Fitriadi & Nugraha (2022) dan Ulfah et al., (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi. Kepemimpinan pelayanan yang semakin baik, maka akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi pada pegawainya.

H1. Kepemimpinan Pelayanan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

2. Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Social Exchange Theory menyatakan bahwa interaksi sosial melibatkan prinsip timbal balik, di mana individu mengharapkan imbalan atas kontribusi yang mereka berikan. Dalam konteks kerjasama tim, ketika pegawai merasakan adanya dukungan, kolaborasi, dan pertukaran informasi yang positif dari rekan kerja dalam tim, mereka akan termotivasi untuk membalas kebaikan tersebut melalui perilaku yang menguntungkan organisasi. Kerjasama tim yang kuat menciptakan lingkungan di mana anggota saling mendukung dan bekerja lebih dari yang diharapkan, sehingga mendorong munculnya perilaku tambahan atau OCB sebagai bentuk resiprositas atas hubungan pertukaran sosial yang positif tersebut.

Berdasarkan perspektif SET, kerjasama tim dapat dipandang sebagai bentuk pertukaran sosial yang menghasilkan manfaat psikologis dan emosional bagi individu, seperti rasa memiliki, dukungan sosial, dan pencapaian tujuan bersama. Ketika pegawai merasakan bahwa kerja sama tim memberikan kontribusi positif dan mendapat respon yang baik dari rekan kerja, mereka cenderung menunjukkan OCB dengan bersikap membantu, penuh perhatian, dan peduli terhadap rekan kerja. Hal ini sejalan dengan prinsip timbal balik dalam SET, di mana individu yang merasa diuntungkan dari hubungan pertukaran sosial dalam tim akan cenderung membalas dengan perilaku positif yang melampaui kewajiban formal mereka, yang dalam hal ini termanifestasi dalam bentuk OCB.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Billa et al. (2023), Syamsuriadi et al., (2023) dan Key et al., (2025) menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif terhadap perilaku kerwargaan organisasi. Kerjasama tim yang semakin baik, maka akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi pada pegawainya.

H2. Kerjasama Tim berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

3. Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kinerja Pegawai

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai didasarkan pada pertukaran timbal balik berupa rewards dan pengorbanan yang terlibat (Harwiki, 2023). Dalam konteks kepemimpinan pelayanan, pemimpin yang menerapkan servant leadership menempatkan kebutuhan pegawai sebagai prioritas, menunjukkan otonomi, dan memberikan pengampunan atas kesalahan. Pendekatan ini menciptakan hubungan pertukaran sosial yang berkualitas tinggi, di mana pegawai merasakan dukungan, perhatian, dan pemberdayaan dari pemimpin mereka. Berdasarkan prinsip resiprokalitas dalam SET, ketika pemimpin melayani dan memenuhi kebutuhan pegawai, pegawai mengembangkan ikatan emosional dan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan positif tersebut dengan meningkatkan kontribusi mereka (Chan et al., 2021).

Mekanisme pertukaran sosial ini terwujud melalui peningkatan kinerja pegawai sebagai bentuk timbal balik. Kepemimpinan pelayanan memberikan dampak positif terhadap keterikatan pegawai, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai (Susanto et al., 2024). Studi yang dilakukan

pada berbagai konteks organisasi di Indonesia menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik implementasi servant leadership, semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan. Hal ini mengonfirmasi proposisi SET bahwa ketika organisasi melalui pemimpinnya berinvestasi pada kesejahteraan pegawai, pegawai akan merespons dengan komitmen dan kinerja yang lebih baik sebagai bentuk pertukaran yang seimbang dalam hubungan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Harahap & Dilla (2020), Irfan et al., (2021), Sharon & Mario (2021), kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan pelayanan yang semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja pada pegawainya.

H3. Kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

4. Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai

Social Exchange Theory (SET) menekankan pada prinsip *reciprocity* dan *mutual benefit* dalam interaksi sosial. Dalam konteks kerjasama tim, teori ini menjelaskan bahwa anggota tim akan terlibat dalam pertukaran sosial yang saling menguntungkan, dimana setiap individu memberikan kontribusi berupa pengetahuan, keterampilan, dukungan, dan usaha kepada rekan satu tim dengan harapan mendapatkan timbal balik yang setara. Ketika kerjasama tim berjalan efektif, tercipta lingkungan kerja yang kondusif dimana anggota tim saling berbagi informasi, membantu menyelesaikan masalah, dan memberikan dukungan emosional satu sama lain. Pertukaran sosial yang

positif ini menciptakan rasa kepercayaan, komitmen kolektif, dan motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan bersama.

Ketika anggota tim merasakan bahwa mereka menerima dukungan yang tulus, pengakuan yang adil, serta kontribusi yang seimbang dari rekan-rekan kerja mereka, hal ini akan menumbuhkan motivasi yang kuat untuk memberikan performa terbaik sebagai bentuk timbal balik atau *reciprocity* dalam hubungan pertukaran sosial tersebut. Rasa dihargai dan didukung ini menciptakan ikatan emosional yang memperkuat komitmen setiap individu terhadap tujuan bersama tim. Motivasi yang muncul bukan hanya sekadar dorongan untuk menyelesaikan tugas secara optimal, tetapi juga sebagai wujud penghargaan atas hubungan saling menguntungkan yang terjalin di antara anggota tim. Proses berbagi informasi dan pengalaman ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga menciptakan sinergi yang memperkuat kapabilitas kolektif tim dalam menghadapi berbagai tantangan dan menyelesaikan tugas-tugas organisasi dengan lebih efisien. Sinergi tersebut memungkinkan tim untuk menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan efektif dibandingkan jika setiap anggota bekerja secara terpisah. Dengan demikian, dukungan dan kerjasama yang terjalin dalam tim tidak hanya berdampak pada peningkatan performa individu, tetapi juga memperkuat keseluruhan kapasitas tim dalam mencapai tujuan organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif ini menjadi fondasi penting bagi keberhasilan organisasi, karena mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia secara maksimal melalui interaksi yang harmonis dan saling

menguntungkan. Oleh karena itu, membangun budaya kerja yang menekankan dukungan, pengakuan, dan kerjasama tim merupakan strategi kunci dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian Saefullah & Rozinah (2023), Octavia & Budiono (2021), No et al. (2024) menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H4. Kerjasama Tim berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

5. Pengaruh Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) terhadap Kinerja Pegawai

Melalui *Social Exchange Theory (SET)*, kita dapat memahami pentingnya hubungan timbal balik dan norma *reciprocity* dalam interaksi sosial di tempat kerja. Teori ini menekankan bahwa individu dalam suatu organisasi terlibat dalam pertukaran sosial yang saling menguntungkan, di mana tindakan positif satu pihak akan memicu respons positif dari pihak lainnya. Dalam konteks ini, Perilaku Kewargaan Organisasi/*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* muncul sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai, yang melampaui tugas formal mereka dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih baik.

Perilaku altruistik ini menciptakan lingkungan kerja yang supportif dimana pegawai saling membantu dan mendukung, Ketika seorang pegawai menunjukkan perilaku OCB. Pertukaran ini memperkuat rasa kepercayaan antar individu dan meningkatkan kerja sama yang efektif, sehingga menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kondisi ini tidak hanya membuat

suasana kerja menjadi lebih harmonis, tetapi juga mendorong peningkatan produktivitas baik pada tingkat individual maupun tim, karena setiap anggota merasa didukung dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya demi keberhasilan bersama. Dengan demikian, perilaku altruistik melalui OCB menjadi kunci penting dalam membangun budaya kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Marcelina et al. (2023), Ridwan et al. (2023), Fauziah et al. (2024) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Yang berarti bahwa semakin kuat OCB dalam organisasi maka akan semakin besar kinerja yang dikeluarkan oleh pegawai.

H5. Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

6. Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) sebagai Variabel Mediasi antara Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kinerja Pegawai

Teori Pertukaran Sosial *(Social Exchange Theory/SET)* menjelaskan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan didasarkan pada evaluasi timbal balik antara imbalan yang diterima dengan kontribusi yang diberikan. Dalam konteks kepemimpinan pelayanan (servant leadership), pemimpin yang mengutamakan kebutuhan dan pengembangan pengikutnya menciptakan norma timbal balik yang mendorong pegawai untuk merespons perlakuan positif tersebut. Ketika pemimpin menunjukkan orientasi melayani dengan memberikan dukungan, kepercayaan, dan pemberdayaan, pegawai merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan baik tersebut melalui perilaku

ekstra-peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB yang muncul sebagai bentuk pertukaran sosial ini mencakup perilaku menolong rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan menunjukkan sikap positif yang melampaui deskripsi pekerjaan formal, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kepemimpinan pelayanan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memenuhi kebutuhan pegawai, yang menurut prinsip SET akan memicu resiprositas positif. Ketika pegawai merasakan investasi sosial dan emosional dari pemimpinnya, mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan melalui OCB yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Studi terkini mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif terhadap OCB, yang selanjutnya memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayanan dan kinerja pegawai (Puspasari, 2023). Mekanisme mediasi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga melalui jalur tidak langsung dengan membangkitkan perilaku kewargaan organisasi sebagai wujud pertukaran sosial yang seimbang antara pemimpin dan pengikut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arianto & Tjahjaningsih (2025), Harmen et al., (2025), Purwandi & Rijanti (2022) menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi memediasi penuh kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai.

H6. Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) Memediasi Hubungan Kepemimpinan Pelayanan dan Kinerja Pegawai

7. Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) sebagai Variabel Mediasi antara Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai

Social Exchange Theory (SET) memberikan landasan teoritis yang kuat untuk menjelaskan mekanisme pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kewargaan organisasi (OCB). Dalam perspektif SET, hubungan pertukaran sosial di tempat kerja didasarkan pada prinsip timbal balik *(reciprocity)*, di mana pegawai yang merasakan dukungan dan pengalaman positif dari kerjasama tim cenderung membalasnya dengan menampilkan perilaku ekstra-peran yang menguntungkan organisasi. Ketika anggota tim saling mendukung, berbagi pengetahuan, dan berkolaborasi secara efektif, pegawai merasakan adanya pertukaran sosial yang positif yang memotivasi mereka untuk berkontribusi melebihi tugas formal mereka melalui OCB. OCB kemudian berperan sebagai jembatan yang meningkatkan kerjasama tim dan komunikasi manajemen, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai (Safrida et al., 2024).

OCB dalam hubungan kerjasama tim dan kinerja dapat dipahami melalui prinsip SET bahwa pertukaran sosial yang berkualitas menciptakan kewajiban psikologis untuk membalas kebaikan yang diterima. Ketika kerjasama tim yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang positif, pegawai termotivasi untuk menampilkan perilaku OCB seperti membantu rekan kerja *(altruism)*, mematuhi aturan organisasi *(conscientiousness)*, dan bersikap toleran terhadap situasi kurang ideal *(courtesy)*, yang secara

kumulatif meningkatkan efektivitas individu dan tim dalam mencapai target kinerja organisasi.

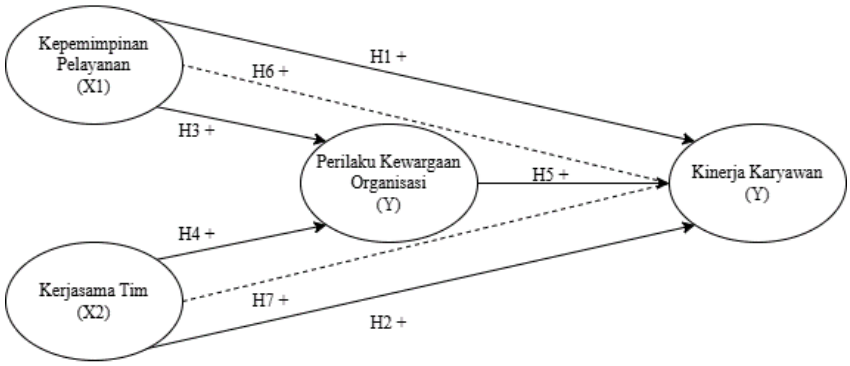
Berdasarkan penelitian Syamsuriadi et al., (2023), Deliana & Ferine (2024), dan (Triyastina et al., 2023) mengemukakan bahwa perilaku kewargaan organisasi memediasi penuh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.

H7. Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) Memediasi Hubungan Kerjasama Tim dan Kinerja Pegawai

D. Model Penelitian

Penelitian ini menganalisis pengaruh dari variabel independen (Kepemimpinan Pelayanan dan Kerjasama Tim) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai) dengan variabel mediasi (Perilaku Kewargaan Organisasi) di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka model penelitian ditunjukkan pada gambar 2.1.

Gambar 2.1



Keterangan:

⟶ : Pengaruh secara langsung.

- - - - - - - - : Pengaruh secara tidak langsung

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2023:126) populasi adalah keseluruhan elemen yang akan dijadikan wilayah generalisasi. Elemen populasi adalah keseluruhan subyek yang akan diukur, yang merupakan unit yang diteliti. Dengan kata lain, populasi mencakup semua individu atau objek yang memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan seluruh pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang yang berjumlah 383 orang pegawai.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian atau representasi dari suatu populasi atau karakteristik tertentu. Dalam penelitian, peneliti seringkali tidak dapat mempelajari seluruh anggota populasi secara menyeluruh, terutama jika populasi tersebut sangat besar. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan waktu, tenaga, dan dana yang dimiliki. Oleh karena itu, peneliti dapat mengambil sampel dari populasi tersebut sebagai objek penelitian. Hasil analisis yang diperoleh dari sampel tersebut kemudian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi secara keseluruhan.

Sugiyono (2023:127) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yaitu

teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan tertentu, di mana sampel yang dipilih dianggap paling sesuai, bermanfaat, dan mampu mewakili populasi yang ada. Kriteria yang diambil dari penelitian ini adalah pegawai yang telah bekerja minimal 1 tahun dan memiliki status kepegawaian tetap (ASN), alasan pemilihan kriteria ini, karena masa kerja 1 tahun dianggap cukup untuk memberikan pengalaman yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, dimana pengalaman tersebut berkontribusi pada peningkatan mutu kerja dibandingkan dengan masa kerja baru (Firmansyah, 2022). Status kepegawaian tetap menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga respons mereka cenderung lebih serius terhadap penelitian.

Menurut Ferdinand (2014) menyarankan bahwa ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel. Dengan perhitungan sebagai berikut:

Keterangan:

n = jumlah sampel

n = (7 x jumlah indikator)

= (7 x 19)

= 133

Maka sampel pada penelitian ini berjumlah 133 responden. Hasil dari perhitungan tersebut diperoleh angka 133 untuk dijadikan sampel. Sehingga target dalam penelitian ini sampelnya 133 responden dan sudah memenuhi kriteria.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menanggapi atau menguji asumsi yang ada dan didasarkan pada sampel orang – orang tertentu. Menurut Sugiyono (2023:16) metode ini sebagai metode ilmiah/scientific karena telah memenuhi kaidah – kaidah ilmiah yang konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Pendekatan penelitian ini dikategorikan sebagai metode kuantitatif mengingat sifat data yang dikumpulkan berbentuk numerik dan proses analisisnya mengandalkan perhitungan statistik. Data numerik tersebut diperoleh melalui instrumen kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menyampaikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan terstruktur kepada para responden atau informan penelitian.

Distribusi kuesioner dilakukan secara sistematis disebarkan secara online melalui google form dengan tujuan untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam perspektif serta pandangan responden terkait tiga variabel utama dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan, kerjasama tim, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, peneliti tidak hanya dapat mengumpulkan data yang relevan, tetapi juga mengukur tingkat korelasi antar variabel tersebut secara objektif. Melalui analisis data yang diperoleh dari kuesioner, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola tertentu yang mungkin muncul dalam konteks organisasi yang diteliti, sehingga memberikan wawasan yang lebih dalam

mengenai bagaimana gaya kepemimpinan dan kerjasama tim dapat mempengaruhi perilaku sukarela pegawai. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan strategi manajerial yang lebih efektif, serta meningkatkan pemahaman tentang dinamika interaksi sosial di tempat kerja, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data numerik tersebut diperoleh melalui instrumen kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilaukan degan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Ghozali, 2021:291). Menurut Sugiyono (2019:19) kuesioner juga merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharpkan dari reponden. Distribusi kuesioner dilakukan secara sistematis dengan tujuan untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam perspektif serta pandangan responden terkait tiga variabel utama dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan, kerjasama tim, dan perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior*. Melalui pendekatan kuantitatif ini, peneliti dapat mengukur tingkat korelasi antar variabel tersebut dan mengidentifikasi pola-pola tertentu yang mungkin muncul dalam konteks organisasi yang diteliti. Teknik yang digunakan untuk mengukur tingkat korelasi antar variable penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert

atau sering disebut *summated scale* (skala yang dijumlahkan) pada dasarnya adalah ordinal (Ghozali, 2021:4).

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan persepsi responden terhadap hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam organisasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan standar yang telah ditetapkan.. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian Susanto (2022) antara lain:

1) Kualitas Kerja. Mengukur tingkat keakuratan, ketepatan, dan standar hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai, memastikan output memenuhi ekspektasi dan bebas dari kesalahan signifikan.
2) Kuantitas Kerja (Jumlah Pekerjaan). Menilai volume atau jumlah output yang dihasilkan pegawai dalam periode waktu tertentu, seperti jumlah tugas yang diselesaikan atau produk yang diproduksi.
3) Tanggung Jawab. Menunjukkan kemampuan pegawai untuk memenuhi tugas dan kewajiban mereka dengan andal, termasuk ketepatan waktu, kehadiran, dan pengelolaan sumber daya secara efektif.
4) Kerja Sama. Menggambarkan kemampuan pegawai untuk berkolaborasi efektif dengan rekan kerja, tim, atau departemen lain, membangun hubungan positif dan mendukung pencapaian tujuan bersama.
5) Inisiatif. Kemauan pegawai untuk mengambil tindakan proaktif, seperti mengusulkan ide baru atau menyelesaikan masalah tanpa menunggu instruksi, untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi.

2. Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)

Perilaku kewargaan organisasi (OCB) adalah pendapat dari responden untuk membantu rekan kerja yang kesulitan, melampaui standar yang ditetapkan, bersikap toleran terhadap ketidaksempurnaan, menjaga hubungan harmonis antar pegawai, serta menunjukkan rasa tanggungjawab terhadap perubahan organisasi.

Menurut Tessalonia Bawawa et al. (2024), OCB terdiri dari 5 Indikator:

1) *Altruism*. Pegawai menunjukkan sikap membantu rekan kerja yang sedang menghadapi kesulitan, baik terkait tugas di organisasi maupun masalah pribadi mereka.
2) *Courtesy*. Perilaku dengan berupaya melampaui standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
3) *Sportsmanship*. Sikap toleran terhadap kondisi yang tidak sempurna di organisasi tanpa mengutarakan keluhan atau protes.
4) *Civic Virtue*. Seorang pegawai mempertahankan hubungan harmonis dengan rekan kerja untuk mencegah terjadinya masalah interpersonal.
5) *Conscientiousnes.* Rasa tanggung jawab terhadap organisasi, seperti dengan mengikuti perubahan yang terjadi di dalamnya.

3. Kepemimpinan Pelayanan

Kepemimpinan pelayanan pendapat dari responden dalam memimpin, berani memberdayakan pegawai dengan mendelegasikan wewenang, memiliki visi yang jelas sebagai arah organisasi, menunjukkan kerendahan hati dalam menghargai kontribusi pegawai, serta mampu membangun

kepercayaan dari seluruh anggotanya. Adapun indikator dalam kepemimpinan pelayanan menurut Nugraha et al. (2023):

1. Kasih Sayang *(Love)*. Servant leadership merupakan salah satu bentuk kepemimpinan yang dilandasi rasa cinta dan kasih sayang.
2. Pemberdayaan *(Empowerment)*. Pemimpin dapat mempercayakan kekuasaannya kepada orang lain dan mendengarkan saran dari pegawai.
3. Visi *(Vision)*. Pemimpin memiliki tujuan yang mengarahkan kemana organisasi ini akan berjalan. Visi sebagai landasan dalam melangkah menunju masa depan dan sebagai inspirasi tindakan dari bawahan.
4. Kerendahan Hati *(Humility)*. Pemimpin yang menjaga kerendahan hati, menghormati dan menghargai pegawai serta mengakui kontribusi pegawai dalam sebuah organisasi.
5. Kepercayaan *(Trust)*. Pemimpin dalam model ini adalah individu pilihan yang memiliki keunikan tersendiri. Karena keunikan itulah, mereka berhasil meraih kepercayaan dari anggota timnya.

4. Kerjasama Tim

Kerjasama tim merupakan pendapat responden tentang tanggungjawab bersama dalam mendukung beban kerja tim, saling berkontribusi sesuai keahlian masing – masing, mengerahkan kemampuan secara maksimal, menjalin komunikasi yang efektif untuk meminimalkan kesalahpahaman dan mempercepat penyelesaian tugas.

Terdapat 4 indikator didalam penelitian Novianti (2023):

1) Tanggungjawab bersama. Mendorong pegawai untuk saling mendukung dan berbagi beban kerja, sehingga meningkatkan efisiensi dan motivasi individu dalam mencapai tujuan bersama.
2) Saling berkontribusi. Pegawai untuk saling melengkapi kekuatan dan keahlian masing-masing, yang menghasilkan output tim yang lebih inovatif dan produktif.
3) Pengarahan kemampuan secara maksimal. Memastikan setiap pegawai menggunakan potensi terbaiknya dalam tugas-tugas tim, yang memperbaiki kualitas pekerjaan dan mengurangi pemborosan sumber daya.
4) Komunikasi yang efektif. Pertukaran informasi dan ide dengan jelas di antara anggota tim, yang mengurangi kesalahpahaman dan mempercepat penyelesaian tugas, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan pegawai.

D. Pengukuran Variabel

Dalam kuesioner yang dirancang untuk mengumpulkan data, pernyataan-pernyataan yang diajukan kepada responden menggunakan skala Likert 1 hingga 5, di mana setiap pilihan memiliki makna dan bobot tertentu. Responden dapat memberikan penilaian terhadap pernyataan yang ada dengan memilih dari lima opsi yang tersedia, yaitu:

1) Sangat Setuju (SS) dengan skor 5
2) Setuju (S) dengan skor 4
3) Netral (N) dengan skor 3

4) Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
5) dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1

Penggunaan skala ini memungkinkan peneliti untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden secara lebih terperinci, sehingga data yang diperoleh dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai sikap dan opini mereka terhadap topik yang diteliti. Dengan demikian, analisis terhadap hasil kuesioner ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai persepsi responden serta membantu dalam pengambilan keputusan yang berbasis data.

Selain itu, dengan keakuratan data yang diperoleh melalui skala Likert, peneliti dapat melakukan berbagai analisis statistik lanjutan seperti uji validitas, reliabilitas, dan analisis regresi untuk menguji hubungan antar variabel secara lebih komprehensif. Hasil analisis tersebut kemudian dapat dijadikan dasar dalam merumuskan rekomendasi yang tepat dan strategi yang efektif bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja atau mengatasi masalah yang ditemukan selama penelitian. Dengan demikian, penggunaan skala Likert tidak hanya memperdalam pemahaman terhadap data, tetapi juga memberikan nilai praktis bagi pengambilan keputusan berbasis bukti.

E. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah teknik analisis data yang bertujuan untuk memaparkan atau menjelaskan karakteristik data yang telah terkumpul secara objektif, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau menggeneralisasi terhadap populasi yang lebih besar (Sugiyono, 2023:206).

Statistik deskriptif dapat pula diterapkan untuk mengukur tingkat keeratan hubungan dalam analisis regresi dan melakukan komparasi melalui perbandingan nilai mean dari data sampel ataupun data populasi. Analisis deskriptif ini berguna untuk menggambarkan data, mencakup nilai terendah, nilai tertinggi, median, modus, mean, serta standar devisiasi.

2. Analisis Statistik

Model penelitian alat analisis data menggunakan SEM – PLS yang dijalankan dengan software Smart – PLS. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2018), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model SEM – PLS merupakan metode yang powerfull.

Penelitian ini merupakan pendekatan penelitian kuantitatif, penelitian yang menguji efek prediksi amtar variable laten untuk melihat apakah ada hubungan atau pengaruh diantara variable tersebut dengan model struktur. Metode SEM-PLS memiliki dua elemen pokok, yakni model pengukuran *(outer model/measurement model)* yang berperan untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang digunakan, serta model struktural *(inner model/structural model)* yang bertugas menguji keterkaitan antar variabel dalam riset. Di samping itu, juga dilakukan evaluasi kecocokan model *(fit model)* guna memastikan bahwa model yang dikembangkan telah selaras dengan data yang diolah. Metode ini membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan –

pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena tertentu, sehingga analisis data adalah proses penyerdehanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan

3. Pengujian Model Pengukuran *(Outer Model)*

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu kuesioner dapat dianggap sah atau valid dalam mengumpulkan data yang relevan dan akurat (Sugiyono, 2023:361). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalamnya mampu secara efektif mengungkapkan dan mencerminkan konsep atau variabel yang ingin diukur oleh kuesioner tersebut. Dengan kata lain, validitas kuesioner menunjukkan kemampuan instrumen untuk menangkap informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga hasil yang diperoleh dapat diandalkan dan memberikan gambaran yang tepat mengenai fenomena yang diteliti.

1. *Convergen Validity*

Validitas konvergen adalah evaluasi terhadap keabsahan masing-masing indikator dalam melakukan pengukuran terhadap suatu variabel laten. Keabsahan indikator diukur berdasarkan nilai loading factor yang harus lebih besar dari 0,7 pada penelitian bersifat *confirmatory*, contohnya pada riset yang instrumennya sudah pernah diuji sebelumnya. Sedangkan pada penelitian bersifat *exploratory*, seperti riset yang menggunakan instrumen baru, nilai *loading factor* sebesar 0,5 masih dapat ditolerasi, bergantung pada pertimbangan

akademis yang berkaitan dengan substansi kajian. Selain itu, penilaian validitas konvergen juga bisa dilakukan melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, yang mana suatu prediktor dipandang valid apabila nilai AVE-nya melampaui 0,5.

2. *Discriminat Validity*

Validitas diskriminan merupakan suatu evaluasi terhadap keabsahan indikator melalui perbandingan dengan variable – variable lain. Evaluasi ini memanfaatkan metode cross loading, yang mana suatu indikator dianggap sah apabila nilai *cross loading* > 0,7. Di samping itu, pengujian validitas diskriminan dapat pula dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Kriteria tersebut menilai keabsahan dengan cara membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted (AVE)*. Standar yang digunakan adalah bahwa nilai akar AVE dari sebuah variabel laten harus menunjukkan angka yang lebih tinggi daripada nilai korelasinya dengan variabel laten yang lain

b. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2023:362) berpendapat bahwa suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti, yang melakukan pengukuran pada waktu yang berbeda, menghasilkan data yang sama, atau ketika sekelompok data yang sama, jika dipecah menjadi dua bagian, menunjukkan hasil yang tidak berbeda. Reliabilitas ini mencerminkan konsistensi dan stabilitas data yang diperoleh, yang sangat penting dalam penelitian untuk memastikan bahwa hasil yang didapat tidak

dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal atau subjektivitas peneliti. Dengan kata lain, data yang reliabel memberikan jaminan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dapat diandalkan untuk menghasilkan informasi yang konsisten dari waktu ke waktu.

Dalam pengujian ini diterapkan dua pendekatan pokok, yakni *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (CR)*. *Cronbach's Alpha* berperan untuk menilai sejauh mana keterkaitan antara butir-butir pertanyaan dalam suatu konstruk, sementara Composite Reliability dipakai untuk mengukur konsistensi internal dari konstruk tersebut, yaitu tingkat keseragaman hasil yang dihasilkan oleh indikator-indikator penyusun konstruk. Suatu instrumen kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* keduanya berada di atas 0,7, yang mengindikasikan bahwa instrumen tersebut memenuhi syarat untuk digunakan dalam pengukuran konstruk yang bersangkutan.

4. Pengujian Model Struktural *(Inner Model)*

Penggunaan inner model dalam penelitian bertujuan untuk memverifikasi hipotesis dan menganalisis keterkaitan antarvariabel laten. Menurut Hair et al., (2021), model ini digunakan untuk menilai kualitas hubungan antar-konstruk serta kapasitas variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Proses pengujian inner model ini mencakup beberapa tahapan, yaitu:

a. Uji Kesesuaian Model *(Goodness of Fit)*

Uji signifikansi simultan atau uji-F merupakan prosedur pengujian statistik yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh seluruh variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen dalam suatu model regresi Ghozali (2021:97). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibangun memiliki kemampuan prediktif yang signifikan, dengan cara mengukur seberapa besar kontribusi gabungan dari semua variabel bebas dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat.

Menurut Hair et al., (2021), suatu model dapat dikatakan fit apabila nilai *Standardized Root Means Square Residual (SRMR)* berada dibawah ambang batas 0,08. Selain it, *Goodness of Fit Index (GoF Index)* digunakan untuk menilai tingkat kesesuaian model secara keseluruhan dalam tahap evaluasi structural. Nilai GoF ini tidak disediakan secara otomatis oleh perangkat lunak SmartPLS, sehingga perlu dihitung secara manual. Berdasarkan pedoman yang dikemukakan Hair et al., (2021) kategori nilai GoF dibedakan menjadi tiga, yaitu rendah apabila nilainya 0,10, sedang pada kisaran 0,25, dan tinggi jika mencapai 0,38. Nilai GoF dihitung dengan menerapkan rumus sebagai berikut:

$$\boldsymbol{GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}}$$

b. Uji R – Square

Koefisien determinasi R^2 pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variable dependen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variable – variable independent dalam

menjelaskan variasi variable dependen amat terbatas. Ghozali (2021:147) menyatakan bahwa nilai yang mendekati satu, berarti variable – variable independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variable dependen. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat banyak faktor lain di luar model yang lebih dominan mempengaruhi perubahan pada variabel dependen. Dengan kata lain, model regresi yang dibangun dinilai kurang baik atau kurang akurat untuk memprediksi nilai variabel terikat. Oleh karena itu, peneliti perlu mempertimbangkan untuk menambahkan variabel independen lain yang lebih relevan atau menggunakan jenis model analisis yang berbeda.

Menurut Gujarati (2003) dalam Ghozali (2021:147) jika dalam uji empiris didapat nilai adjusted R^2 negatif, maka nilai adjusted R^2 dianggap bernilai nol. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka Adjusted $R^2 = R^2 = 1$ sedangkan nilai $R^2 = 0$, maka adjusted $R^2 = (1 – k) / (n – k)$. jika $k > 1$, maka adjusted R^2 akan bernilai negative.

c. Uji Hipotesis

1. Uji Langsung *(Dirrect Effect)*

Uji langsung *(direct effect test)* digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediasi dalam model struktural. Dalam analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM),* pengujian ini dilakukan dengan meninjau nilai koefisien jalur *(path coefficient)* serta tingkat

signifikansi yang ditunjukkan oleh nilai p-value atau t-statistic hasil dari proses *bootstrapping*. Suatu pengaruh dikatakan signifikan apabila nilai t-statistic ≥ 1,96 dengan p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, semakin tinggi nilai koefisien jalur dan semakin rendah nilai p-value, maka semakin kuat serta signifikan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian yang diuji (Hair et al., 2021).

2. Uji Tidak Langsung *(Indirrect Effect)*

Uji tidak langsung (indirect effect) digunakan untuk menganalisis pengaruh mediasi yang terjadi ketika variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui variabel perantara atau mediasi. Pengaruh tidak langsung dianggap signifikan apabila nilai t-statistic ≥ 1,96 pada tingkat signifikansi 5% (p < 0,05) atau t-statistic ≥ 2,58 pada tingkat signifikansi 1% (p < 0,01). Sebaliknya, jika nilai p-value melebihi 0,05, maka hubungan antarvariabel tersebut tidak menunjukkan adanya efek mediasi yang berarti (Hair et al., 2021).

Adapun jenis tiga jenis variable mediasi yang dapat terjadi berdasarkan hasil penelitian:

1. Mediasi Penuh *(Full Mediation)*

   Terjadi ketika variabel independen tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel dependen, namun pengaruhnya menjadi signifikan ketika dimediasi oleh variabel mediator, yang

berarti seluruh pengaruh variabel independen terhadap dependen sepenuhnya melalui variabel mediator

2. Mediasi Sebagian *(Partial Mediation)*

   Terjadi ketika variabel independen tetap berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel dependen, dan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel mediator juga signifikan, atau terjadi jika variabel independen (X) masih memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y), namun kekuatannya berkurang/bertambah setelah variabel mediator (M) dimasukkan.yang mengindikasikan bahwa variabel mediator hanya memediasi sebagian pengaruh, sementara masih ada pengaruh langsung yang tetap ada.

3. Tidak Terjadi Mediasi *(No Mediation)*

   Terjadi ketika variabel mediator tidak mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap dependen, baik karena pengaruh tidak langsung tidak signifikan atau karena salah satu jalur (independen ke mediator atau mediator ke dependen) tidak signifikan, sehingga mekanisme mediasi tidak berfungsi meskipun pengaruh langsung mungkin tetap signifikan, seperti yang terjadi pada penelitian Anda di mana OCB tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayanan dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Pelayanan dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai dengan Perilaku Kewargaan Organisasi sebagai Variabel Mediasi. Berdasarkan hasil olah data yang diperoleh dan dianalisis, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada kinerja pegawai pada DLH Kabupaten Magelang. Hal ini menandakan apabila Kepemimpinan Pelayanan meningkat, maka akan meningkatkan sikap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) pada pegawai.
2. Kerjasama tim berpengaruh dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada kinerja pegawai pada DLH Kabupaten Magelang. Hal ini menandakan apabila Kerjasama Tim meningkat, maka akan meningkatkan sikap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) pada kinerja pegawai.
3. Kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada DLH Kabupaten Magelang. Hal ini menunjukkan apabila Kepemimpinan Pelayanan meningkat, maka akan meningkatkan kinerja pada pegawai.

4. Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada DLH Kabupaten Magelang. Hal ini menunjukkan apabila Kerjasama Tim meningkat, maka akan meningkatkan kinerja pada pegawai.
5. Perilaku kewargaan organisasi (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada DLH Kabupaten Magelang. Hal ini menunjukkan apabila Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) meningkat, maka akan meningkatkan kinerja pada pegawai.
6. Perilaku Kewargaan Organisasi tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kinerja Pegawai pada DLH Kabupaten Magelang. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai tidak dapat dirubah melalui perilaku kewargaan organisasi.
7. Perilaku Kewargaan Organisasi tidak memediasi pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai pada DLH Kabupaten Magelang. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai tidak dapat dipengaruhi melalui perilaku kewargaan organisasi.

B. Saran

1. Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan geografis dengan melibatkan beberapa dinas lingkungan hidup di kabupaten/kota lain di Jawa Tengah atau wilayah Indonesia untuk meningkatkan generalisasi temuan. Perbandingan antar-daerah dapat memberikan wawasan tentang pengaruh faktor kontekstual lokal terhadap dinamika kinerja pegawai instansi pemerintah. Mengingat OCB tidak terbukti memediasi hubungan kepemimpinan pelayanan dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai,

peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel mediasi alternatif seperti kepuasan kerja, employee engagement, komitmen organisasi, atau motivasi kerja yang mungkin lebih efektif dalam menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan mixed method dengan menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif melalui wawancara mendalam atau focus group discussion untuk memperoleh pemahaman lebih komprehensif tentang dinamika kepemimpinan, kerjasama tim, dan kinerja pegawai di lingkungan kerja pemerintahan.

2. **Bagi Instansi**

   Berdasarkan hasil penelitian, Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang perlu mengambil langkah strategis untuk mengoptimalkan kinerja pegawai melalui penguatan kepemimpinan pelayanan dan kerjasama tim. Dinas sebaiknya menyelenggarakan program pelatihan kepemimpinan pelayanan secara berkala bagi pejabat struktural dan fungsional, menciptakan mekanisme komunikasi dua arah yang lebih terbuka melalui forum rutin, serta merancang program team building yang terstruktur dan membentuk tim kerja lintas seksi untuk menangani program prioritas lingkungan hidup. Meskipun OCB tidak memediasi pengaruh kepemimpinan pelayanan dan kerjasama tim terhadap kinerja, namun mengingat OCB tetap berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, Dinas perlu menciptakan budaya kerja yang menghargai perilaku extra-role melalui role modeling pimpinan dan sistem reward yang mengapresiasi baik pencapaian individu maupun kolaborasi tim. Selain itu, Dinas perlu menyempurnakan sistem penilaian kinerja dengan

indikator kualitatif seperti inovasi dan dampak program lingkungan, serta mengembangkan career path yang jelas dan transparan berbasis merit untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Amirudin, A., & Ariyanto, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SAMKO Indonesia. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, *11*(2a), 1–8. https://doi.org/10.47927/jikb.v11i2a.247

Apriyanti, Hidayat, M., & Daud, A. (2021). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *2*(September), 381–392.

Aqni, B. V., Purwanto, & M Pudail. (2025). Etika Kerja Islam: Kunci dalam Meningkatkan Motivasi Pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang. *Jurnal Alwatzikhoebillah : Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*,*11*(2),387–399. https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v11i2.3803

Arifin, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Kinerja:Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, *17*(2), 186–193.

Arum, L., & Christina, L. (2021). *Perilaku Kewarganegaraan Organisasi sambil memediasi Diri- Efektivitas , Kepemimpinan Pelayan , dan Budaya Organisasi Kinerja karyawan*. *6*, 225–231. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.713

Astaginy, N., Wonua, A. R., & Kumalasari, F. (2022). *on Persepsi Dukungan Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai*. *2014*, 66–73.

Awaliya, S., & Endratno, H. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Disiplin Kerja dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga*. *5*(3), 278–287.

Billa, A., Nelly, & Ikhbar, S. (2023). *Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Di Banda Aceh*. *2*(4), 989–994.

Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(18). https://doi.org/10.3390/ijerph18189499

Chan, T. J., Amalia, N., Abd, R., Wok, S., Chan, T. J., Amalia, N., & Abd, R. (2021). *Servant Leadership Attributes and Employee Performance among Support Staff in A Malaysian Private Servant Leadership Attributes and Employee Performance among Support Staff in A Malaysian Private University*. *1*(2). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i2/8467

Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). *Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus*

private organizations? Exploring the role of vigor and engagement.

Deliana, L. S., & Ferine, K. F. (2024). *The Influence Of Work Discipline And Teamwork On Employee Performance With Organizational Citizenship Behavior As An Intervening Variable In The Employment BPJS Branch Se-Medan Raya*. *3*(2), 101–119.

Demeke, G. W., Engen, M. L. Van, & Markos, S. (2025). *Linking servant leadership to task performance through work engagement and patient safety culture*.

Demissie, A. D., Alemu, A. E., & Tensay, A. T. (2024). Machine Translated by Google Cogent Business & Management Hubungan antara kepemimpinan pelayan dan perilaku kewarganegaraan organisasi melalui peran mediasi persepsi politik organisasi dalam organisasi layanan publik Machine Translated by Google Hubungan. 1975. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336653

Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). *How Are Leadership , Virtues , HRM Practices , and Citizenship Related in Organizations ? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies*.

Fadly, F., Ansori, M., & Aldhalia, D. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banjarmasin Utara. *Jurnal Publisitas*, *7*(2), 80–86. https://doi.org/10.37858/publisitas.v7i2.49

Farica, T., & Renwarin, J. M. J. (2022). Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kerjasama Tim Dan Komunikasi Tim Pada Pt. Mab. 11(1), 2022.

Firmansyah, D. (2022). *Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian : Literature Review General Sampling Techniques in Research Methodology : Literature Review*. *1*(2), 85–114.

Hadiyatno, Saprudin, & Yuliani. (2021). The role of organizational culture in reflecting on the improvement of employee performance in north penajem paser regency peran budaya organisasi dalam merepleksikan peningkatan kinerja pegawai kabupaten penajem paser utara. *Gorontalo Management Research*, *4*(2), 58–70.

Hair, J. F., Hult, G. T. M. H., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Soumya, R. (2021). *(E- Book) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.

Harahap Hakim Syahputra, A., & Dilla Vita, D. (2020). *Pengaruh Motivasi dan Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh*. *1*(1), 101–113. https://doi.org/10.38035/JMPIS

Harmen, H., Putra, Z., Achmad, S., Rafiie, K., Rahmadani, I., Hidayat, M. R., & Muzammil, A. (2025). *The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction on the Performance of Civil Servants in Aceh Province , Indonesia*. *8*(1).

Harwiki, W. (2023). *The Influence of Servant Leadership on Organization Culture , Organizational Commitment , Organiz ational Citizenship Behavior and Employees ' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province , Indonesia)*. *5*(12), 876–885.

Hendrawan, A., Sucahyowati, H., Chayandi, K., Progran Doktor Ilmu Manajemen UNSOED, M., & Pengajar Akademi Maritim Nusantara Cilacap, S. (2019). *Seminar Nasional Edusainstek* Perilaku Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kelestarian Lingkungan.

Indraningrat, A. A. N., Widyani, A. A. D., & Vipraprastha, T. (2022). Cara Melakukan Analisis Porter Five Forces dan Manfaatnya. *Jurnal EMAS*, *3*(3), 23–34.

Indrawanto, S. (2021). *Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi*. *4*(3), 246–255.

Irfan, A., Irwan, A., & Alim, A. (2021). Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Maros. 201–211.

Key, N. K., Subiyanto, D., & Kusuma, N. T. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Kerja Tim, Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Yamie Panda. *9*(2), 1578–1593.

Khoiri, M., & Rahma Oktavia, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengawas Pemilu Kota Administrasi Jakarta Selatan (Vol. 19, Issue 1).

Komang, N., Mirah, P., Putri, R. A., Jr, A., & Gomez, S. (2024). Servant Leadership And Organizational Performance In The Aviation Industry *: 2*, 67–75. https://doi.org/10.52989/jaet.v4i2.133

Luhgiatno, Tri Yuni Hendrawati, & Laily Nur. (2023). Perilaku Keorganisasian Penerbit Cv. Eureka Media Aksara.

Manfa, F. N., Manfa'aturohmansyah, & Muhdiyanto. (2023). *Peran Work Life Balance Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada CV* . 439–454.

Marcelina, E., Tangkeallo, D., & Rundupadang, H. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) ULP Rantepao. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Ekonomi*, *2*(1), 286–307.

Monica, R. L., Partina, A., Monica, R. L., & Partina, A. (2024). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten)*. *5*(1), 44–56.

Mujanah, S., & Utami, C. (2023). The Effect of Self-Efficacy, Self-Leadership, and Work Ethic on Employee Performance in Manufacturing Companies. *KnE Social Sciences, 2023*, 947–957. https://doi.org/10.18502/kss.v8i9.13408

Novianti, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Kompensasi, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sango Ceramics Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, *4*(1), 46–52. https://doi.org/10.32815/jpro.v4i1.1689

Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Isa, M. (2023). *Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) : Sebuah Kajian Literatur*. *1*(3).

Nurazizah, E. K., & Pohan, H. A. (2024). *Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ogan Komering Ulu Selatan*. *2*(1), 110–122.

Nurdiah, S., & Firsta. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Servant Leadership Terhadap Kreativitas Mengajar Guru Taman Kanak-Kanak Aisyiyah Bustanul Athfal (Tk Aba) di Kecamatan Mlati Sleman Yogyakarta*. *25*(2), 522–535.

Octavia, D. H., & Budiono, B. (2021). Pengaruh Teamwork terhadap Kinerja Karyawan melalui Job Satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *9*(3), 954–965. https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p954-965

Prabowo, O. H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Inkubis : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *1*(2), 113–130. https://doi.org/10.59261/inkubis.v1i2.19

Prastyo, Y., Noveliaasitamranani, N., & Supartini, S. (2024). Pengaruh Tingkat Absensi dan Perputaran Tenaga Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, *3*(6), 1591–1599. https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.4647

Prihartini, E., Sudirno, D., & Kautsar, F. Al. (2024). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Cideres Kabupaten Majalengka)*. *5*(3).

Purwandi, & Rijanti, T. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior *(Studi Pada Pegawai KPP Madya Semarang)*. *19*(1), 41–56.

Ridwan, A. N., Pentury, G., Tutupoho, S., & Chandra, F. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb), Employee Empowerment Dan

Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan. *Manis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *7*(1), 45–58. https://doi.org/10.30598/manis.7.1.45-58

Rofiq, C. (2019). Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah. *Jurnal Penelitian Agama*, *20*(2), 203–226. https://doi.org/10.24090/jpa.v20i2.2019.pp203-226

Rofiq Noorman Haryadi, Denok Sunarsi, Heri Erlangga, Nurjaya, & Ana Wijandari. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Beringin Life di Jakarta. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, *1*(1), 41–48. https://doi.org/10.55123/mamen.v1i1.13

Saefullah, A., & Rozinah, S. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai The Influence of Leadership and Teamwork on Employee Performance*. *25*(2), 89–98.

Sari, A. G. T., Kirana, C. K., & Subiyanto, D. (2024). Pengaruh Servant Leadership, Komunikasi Interpersonal, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *7*(2), 1526–1541.

Seku, S. I., & Andriyani, S. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Pegadaian Persero Cabang Ende). *Journal of Management*, *16*(2), 1–15.

Sharon Cornelia, A., & Mario Armando Bryian, G. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement di restoran shaburi & kintan buffet surabaya *1,2*. *7*(2), 63–74. https://doi.org/10.9744/jmhot.7.2.63

Sosains, J., Sosial, J., Sains, D., Saputri, M., Kuswanto, H., & Aryahidayani, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior (Ocb), Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Sufyanto. (2024). *Issue 1 Kanal: Jurnal Ilmu Komunikasi |kanal*. *13*. https://doi.org/10.21070/kanal.v13i1.1800

Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.

Sunyoto, D., BLDM Magister Alfatah Kalijaga, C., & Cgl, S. (2022). Buku Referensi Teori Pertukaran Sosial Dalam Perilaku Kelompok Penerbit Cv.Eureka Media Aksara.

Susanti, Dwi Widyani, N. M. S. U. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan CV. Sanitary Bali Pinangsia. *Jurnal Emas*, *2*, 224–234.

Syahputra, F. P., Badri, J., Susanti, F., & Ramafina, S. F. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustian Kota Padang. *Jurnal Economina*, *2*(5), 1069–1080. https://doi.org/10.55681/economina.v2i5.520

Syamsuriadi, Hamzah, M. N., & Gunawan, H. (2023). *Analisis Pengaruh Teamwork dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Sulawesi Selatan*. *2*, 153–167.

Tan, D. S., & Susanto, E. H. (2020). Pengaruh LMX dan teamwork terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *1*(1), 22–30. https://doi.org/10.24912/jmbk.v1i1.4735

Triyastina, I. N., Hartati, P. S., & W. Abiyoga, N. L. A. (2023). *Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Memediasi Pengaruh Team Work terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Krishna di Badung*. *3*(10), 2002–2010.

Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *2*(2), 123–138. https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207

Wijaya, I. A., Shahirah, R. A., & Yuliana, M. E. (2022). Analisis Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Citizen : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, *2*(3), 393–402. https://doi.org/10.53866/jimi.v2i3.109

Zaky, M. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tim Kerja: Sebuah Kajian Teoritis Dan Empiris. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, *4*(1), 316–326. https://doi.org/10.15575/jim.v4i1.25253