

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menghadapi era persaingan global dan Masyarakat Ekonomi Asean, sektor perbankan sangat membutuhkan motivasi yang lebih kuat agar makin keunggulan kompetitif tetap terjaga. Industri perbankan memegang peranan sangat penting bagi sistem perekonomian untuk menopang pembangunan wilayah suatu negara. Pertumbuhan bisnis sektor perbankan selalu seiring-sejalan dengan pertumbuhan tingkat kredit perbankan yang disalurkan pada masyarakat. Bisnis perbankan memiliki urgensi yang sangat tinggi sehingga memerlukan perhatian khusus dari pemerintah dalam mengambil kebijakan agar daya saing dan kompetisi perbankan makin meningkat. Persaingan yang makin ketat dan juga tuntutan dari Otoritas Jasa Keuangan membuat banyak bank di tanah air berbenah agar dapat menghadapi tantangan yang makin nyata (Jumono, 2022).

Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan loyalitas yang tinggi memiliki peranan yang penting dalam bisnis perbankan sebagai kunci utama untuk memenangkan kompetisi dalam persaingan yang semakin ketat ini. Kompetensi menunjukkan karakteristik dasar yang dikaitkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Kompetensi dipergunakan untuk keperluan identifikasi pekerjaan sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Loyalitas merupakan bentuk komitmen untuk tetap berada pada perusahaan. Loyalitas menunjukkan tingkat kesetiaan dan tanggung jawab sebagai bentuk apresiasi balas jasa pada perusahaan atas segala fasilitas yang telah diberikan perusahaan (Darsana, 2021).

Salah satu perilaku karyawan yang dapat ditumbuhkembangkan guna meningkatkan kompetensi dan loyalitas karyawan untuk memperkuat daya saing perusahaan adalah perilaku *organizational citizenship behavior*. Perilaku ini memiliki beberapa karakteristik penting yakni kepedulian membantu rekan kerja dalam organisasi, menjaga hubungan antar anggota organisasi, bijaksana, teliti dan selalu berhati-hati dalam bertindak. Perilaku ini merupakan perilaku yang tidak secara langsung atau tidak secara eksplisit berada dalam sistem formal dan dalam pemberian penghargaan organisasi. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi, merasa nyaman pada pekerjaannya. OCB berorientasi pada perilaku yang mencerminkan nilai yang dihayati. Sifat dari OCB adalah pragmatis sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia (Muhdar, 2020).

Fenomena penelitian ini terkait masih rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai BNI KC Salatiga. Menurut hasil survey ditemukan banyak pegawai yang bekerja hanya menjalankan tugas inti yang menjadi kewajibannya saja (*job description*) dan tidak mau menjalankan tugas diluar tugas inti pegawai yang masih memiliki keterkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Beberapa tugas luar diantaranya yakni memasarkan produk *Credit Card* (CC) atau kartu kredit, memasarkan produk *Electronic Data Capture* (EDC) atau mesin verifikasi transaksi, memasarkan produk *referral* kredit, aktivitas *worklife balance*, aktivitas bulan mutu dan aktivitas perpisahan pegawai dengan uraian keterlibatan pegawai sebagai berikut:

Tabel 1
Perilaku *Organizational Citizenship Behavior*

Jenis Aktivitas	Jumlah Pegawai			
	Partisipasi	Prosentase	Tidak Berpartisipasi	Prosentase
Pemasaran <i>Credit Card</i> (CC)	38	46,34%	44	53,66%
Pemasaran <i>Electronic Data Capture</i> (EDC)	2	2,44%	80	97,56%
Pemasaran <i>Referral Kredit</i>	37	45,12%	45	54,88%
<i>Worklife Balance</i>	31	37,80%	51	62,20%
Bulan Mutu	75	91,46%	7	8,54%
Perpisahan Pegawai	78	95,12%	4	4,88%

Sumber: Jumlah Partisipasi Pegawai BNI KC Salatiga Tahun 2023

Tabel di atas menunjukkan jumlah pegawai berpartisipasi dan tidak berpartisipasi pada tugas diluar tugas utama pada tahun 2023. Tertera partisipasi jumlah pegawai yang terlibat kurang 50% dari jumlah pegawai yakni kegiatan pemasaran *credit card*, pemasaran *electronic data capture*, pemasaran *referral* kredit dan aktivitas *worklife balance*. Adapun aktivitas bulan mutu dan aktivitas perpisahan pegawai memiliki prosentase partisipasi 50% lebih dari total jumlah pegawai. Keenam aktivitas ini pada dasarnya menunjukkan kesadaran partisipasi pegawai terhadap aktivitas diluar aktivitas utama yang belum mencapai 100%. Hal ini membuktikan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai BNI KC Salatiga masih belum optimal.

Perilaku OCB karyawan BNI KC Salatiga yang kurang optimal bisa menyebabkan rendahnya perilaku dedikasi, etika perilaku, kepedulian dan kerjasama. Hal ini ditunjukkan melalui prosentase hasil skor periode waktu tahun 2019 sampai tahun 2022 secara akumulasi (data karyawan secara keseluruhan) sebagai berikut:

Tabel 2
Kualifikasi Aspek Kinerja Ekstra Karyawan PT BNI KC Salatiga

Kualifikasi Aspek	Rata-Rata Skor			
	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Dedikasi	67%	65%	51%	48%
Etika dan Perilaku	69%	62%	58%	54%
Kepedulian	46%	47%	58%	41%
Kerjasama	53%	55%	59%	46%
Total Penilaian Rata-Rata	58,75%	57,25%	56,50%	47,25%

Sumber: Data Kualifikasi Aspek Kinerja Ekstra Karyawan PT BNI KC Salatiga

Tabel di atas tertera penilaian rata-rata skor yang menunjukkan perbandingan nilai capaian dan nilai harapan organisasi. Dedikasi merupakan sikap pengorbanan tenaga dan pikiran untuk kemajuan organisasi. Etika dan perilaku menunjukkan perlakuan terhadap rekan kerja. Kepedulian adalah bentuk kesanggupan membantu rekan kerja lain. Kerjasama adalah usaha yang dilakukan bersama-sama oleh kelompok organisasi. Faktor dedikasi serta etika dan perilaku terus mengalami penurunan. Disisi lain faktor kepedulian dan kerjasama mengalami

fluktuasi dan cenderung mengalami penurunan juga. Keempat faktor perilaku OCB pada dasarnya tidak mencapai skor 100%.

Terdapat perbedaan hasil penelitian pada temuan beberapa penelitian terdahulu dengan tema perilaku *organizational citizenship behavior*. Beberapa perbedaan hasil penelitian terletak pada keterkaitan variabel yang diuraikan dalam penembangan hipotesis. Penjelasan perbedaan temuan hasil penelitian pada penelitian terdahulu dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3
Perbedaan Temuan Hasil Penelitian Terdahulu

Keterkaitan Variabel	Nama dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian
Servant Leadership Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Putra (2023) Howladar & Rahman (2021) Ghalavi (2020)	Tidak berpengaruh Berpengaruh positif Berpengaruh positif
Person organizational fit Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Nickita (2022) Barotuttakiah & Helmy (2020) Zhao et al. (2021)	Tidak berpengaruh Tidak berpengaruh Berpengaruh positif
Budaya organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Arumi et al. (2019) Azmy (2021) Widarko & Anwarodin (2022)	Berpengaruh positif Berpengaruh positif Tidak berpengaruh

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu Yang Diolah 2023

Tabel di atas menunjukkan temuan hasil penelitian yang berbeda. Hasil temuan ini membuktikan adanya ketidakkosistenan pada keterkaitan variabel penelitian tersebut. Oleh karena itu perlu dilakukan peninjauan kembali penelitian terkait faktor-faktor yang memengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai BNI KC Salatiga.

Penelitian *organization citizenship behavior* telah banyak dibahas dalam beberapa penelitian terdahulu. Berbagai konteks terkait fenomena *organization citizenship behavior* dijadikan referensi penelitian ini. Pemimpin yang melayani berdampak pada peningkatan kinerja ekstra karyawan (Howladar & Rahman, 2021; Ghalavi, 2020). Kesesuaian individu organisasi berdampak pada peningkatan kinerja ekstra individu (Zhao et al., 2021). Salah satu faktor untuk membentuk perilaku kinerja ekstra pada diri karyawan adalah membentuk budaya yang baik. Budaya organisasional yang baik akan menentukan perkembangan sikap kebersamaan dan kerja sama antar karyawan (Arumi et al., 2019; Azmy, 2021).

Efektivitas penerapan *servant leadership* pada perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan kerja (Ozturk et al., 2021; Kaya & Karatepe, 2020; Aboramadan et al., 2022). *Person organizational fit* menekankan kesamaan nilai-nilai individu dengan organisasi dan berdampak pada tingkat keterlibatan kerja individu. (Ashfaq, 2021; Novianti, 2019; Saputra & Djastuti, 2021). Budaya organisasional memiliki keterkaitan erat dengan keterlibatan kerja. Terbentuknya budaya kerja positif membawa dampak pada peningkatan keterlibatan kerja (Arifin, 2020; Fidyah & Setiawati, 2020; Bhardwaj & Kalia, 2021).

Keterlibatan kerja yang tinggi berdampak pada kinerja ekstra yang tinggi. (Ashfaq, 2021; Ahad, 2020; Uddin et al., 2019). Kepemimpinan yang senantiasa mau melayani karyawan terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan mampu membangkitkan kinerja ekstra karyawan (Howladar & Rahman, 2021; Ghalavi, 2020). Kecocokan karyawan dengan organisasi terbukti mampu membangkitkan keterlibatan kerja dan kinerja ekstranya.

(Ashfaq, 2021; Zhao et al., 2021). Pembentukan budaya kerja yang baik berpotensi pada peningkatan semangat kerja dan kinerja ekstra yang tinggi (Arumi et al., 2019; Azmy, 2021).

1.2 Problem Statements

Problem statement berorientasi pada pernyataan terkait masalah yang telah ditemukan dalam penelitian dan membutuhkan adanya tindakan yang tepat guna memperbaiki pada waktu yang tepat pula. Beberapa pernyataan masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Fenomena kurang optimalnya perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai BNI KC Salatiga ditunjukkan dalam kesadaran partisipasi pegawai pada enam aktivitas yang belum mencapai 100% dari jumlah keseluruhan pegawai.
2. Keterlibatan kerja, *servant leadership*, *person organizational fit* dan budaya organisasional pada pegawai BNI KC Salatiga sebagai pemicu kurang optimalnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Beberapa variabel tersebut perlu diteliti lebih lanjut, diperbaiki dan ditingkatkan agar perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai BNI KC Salatiga mengalami peningkatan sesuai dengan harapan.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen perbankan dapat membuat pedoman terkait bagaimana prinsip penerapan kinerja ekstra pegawai (perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai). Perbankan dapat membangkitkan semangat pegawai dan membangun kesadaran untuk ikut berpartisipasi dalam setiap aktivitas diluar aktivitas utama organisasi. Walaupun bukan merupakan aktivitas utama, namun kesadaran pegawai untuk berpartisipasi sangat diharapkan untuk mewujudkan kebersamaan dan kekeluargaan dalam organisasi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Kepedulian Sosial

Teori kepedulian sosial merujuk pada sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah dan memperbaiki penyimpangan dan kerusakan (manusia, alam dan tatanan) di sekitar dirinya. Karakter kepedulian sangat penting dan harus dipertahankan sebagai bentuk semangat persatuan yang harus selalu dipegang teguh oleh masing-masing anggota masyarakat. Makna lain kepedulian bukan berarti mencampuri urusan orang lain, tetapi lebih pada membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi orang lain dengan tujuan kebaikan dan perdamaian. Perilaku peduli sesama manusia dapat menumbuhkan rasa persatuan, kerukunan, dan keharmonisan dalam lingkungan masyarakat (Sukatin, 2021).

Individu yang memiliki tingkat sosial tinggi cenderung dapat dipercaya untuk peduli dan membentuk hubungan dekat dengan orang lain, dan dapat menyesuaikan diri dengan norma prososial. Empat elemen kepedulian sosial dapat diterapkan untuk meningkatkan pemahaman tentang motivasi tanpa pamrih yakni kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain melalui perasaan empati dan simpati serta identifikasi kuat dengan orang lain; keinginan untuk ikatan emosional dan kerja sama yang erat dengan orang lain; kecenderungan untuk mengikuti intuisi moral tetapi juga menghukum individu yang melanggar intuisi tersebut; dan kesesuaian dengan norma sosial dan hukuman bagi pelanggar (Hong et al., 2020).

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat didefinisikan sebagai perilaku yang melebihi peran formal yang ditentukan dan tidak disebutkan dalam uraian tugas (Arumi et al., 2019). Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dianggap sebagai tindakan tambahan peran yang konstruktif dan kooperatif, tidak bersifat wajib dan tidak secara langsung diberi kompensasi (Ahad, 2020). Perilaku OCB merupakan partisipasi karyawan diluar dari tugas perusahaan (Putra, 2023).

OCB merupakan perilaku karyawan yang ketika melakukan pekerjaannya tidak hanya melakukan tugas inti yang sudah menjadi kewajibannya (tugas yang dicantumkan dalam *job description*) tetapi melampaui persyaratan tugas inti dari pekerjaan dan pekerjaan yang karyawan lakukan itu bermanfaat bagi organisasi. OCB merupakan perilaku karyawan yang ketika melakukan tugas dan tanggung jawabnya dilakukan secara sukarela yang mungkin dihargai atau tidak dihargai, tetapi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pekerjaan (Patras, 2023).

OCB merupakan kontribusi karyawan terhadap efektivitas organisasi yang tidak termasuk dalam persyaratan kerja pribadi dan perintah pimpinan dan tidak diakui dalam sistem *reward*. Kewajiban karyawan di tempat kerja adalah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian tugas dan OCB tidak ada dalam uraian tugas karyawan tetapi dia melaksanakan perilaku itu karena merasa terpanggil sebagai anggota organisasi. OCB merupakan perilaku sukarela, maka OCB dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan karena memang tidak ada sistem imbalan dalam organisasi (Setyowati, 2023).

Perilaku OCB memiliki banyak manfaat bagi organisasi. Perilaku ini dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajer. Pegawai yang menolong rekan kerja akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, sehingga produktivitas rekan kerja juga mengalami peningkatan. Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer atau pimpinan guna mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari pegawai

tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka dan manajer dapat melakukan tugas lain yang lebih penting (Atlantika, 2023).

Pegawai pada dasarnya memiliki tiga tingkatan motif yang mendasari timbulnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Pertama motif berprestasi. Motif berprestasi berorientasi pada perilaku yang bertujuan untuk mencapai kesuksesan meraih tujuan. Pegawai yang berorientasi pada prestasi bertekad melakukan pekerjaan secara maksimal sehingga membuahkan prestasi terhadap tugas yang diembannya. Kedua motif afiliasi. Motif afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan pada orang lain. Pegawai yang berorientasi pada afiliasi membantu orang lain karena mereka membutuhkan bantuan. Ketiga motif kekuasaan. Pegawai yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB sebagai alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi (Agustiningih, 2022).

Perilaku *organizational citizenship behavior* berdasarkan sifatnya dapat diukur melalui lima indikator yakni *altruisme*, kepatuhan, sportivitas, komunikasi, serta kebajikan kewarganegaraan. *Altruisme* sebagai perilaku yang diarahkan untuk membantu rekan kerja dalam organisasi untuk menyelesaikan masalah. Kepatuhan mengacu pada ketaatan terhadap aturan dan regulasi organisasi serta melampaui persyaratan pekerjaan formal melalui kerja keras. Sportivitas adalah perilaku dimana anggota organisasi lebih sedikit menyampaikan keluhan yang tidak penting. Komunikasi adalah perilaku di mana karyawan mengurangi masalah terkait pekerjaan dengan meningkatkan koordinasi antar rekan kerja. Kebajikan kewarganegaraan sesuai dengan perilaku yang menunjukkan kontribusi terhadap masalah-masalah berkaitan dengan kehidupan organisasi (Ashfaq, 2021).

2.1.3 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merupakan suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi yang ditandai dengan perasaan antusias, dedikasi dan fokus untuk mencapai tujuan organisasi (Arifin, 2020). Keterlibatan karyawan adalah keadaan psikologis terkait pekerjaan yang positif, gigih, dan meresap, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keasyikan terhadap pekerjaan dan organisasi (Uddin et al., 2019). Keterlibatan kerja telah didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan biasanya tertarik, diidentifikasi, dan disibukkan dengan pekerjaan mereka (Suparna, 2021). Keterlibatan kerja menjadi salah satu kondisi yang menggambarkan keterikatan seseorang dalam mencapai performa kinerja yang optimal (Pranitasari, 2019).

Keterlibatan karyawan menunjukkan suatu tingkatan saat karyawan di perusahaan bersedia bekerja. Seseorang yang berkeinginan bekerja keras dikatakan memiliki keterlibatan yang tinggi. Sebaliknya, seseorang yang tidak berkeinginan bekerja keras termasuk karyawan berketerlibatan rendah. Karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi memberikan usaha-usaha terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberikan lebih banyak daripada yang disyaratkan pekerjaannya. Bersedia bekerja sampai lembur, dengan senang hati, mau ditugaskan ke luar kota, selalu memikirkan cara-cara terbaik merupakan contoh karyawan berketerlibatan kerja tinggi. Keterlibatan kerja tercermin dalam pengabdian karyawan yang lebih mementingkan perusahaan daripada kepentingan pribadi. Karyawan yang merasa terlibat dalam perusahaan memiliki kepedulian tinggi terhadap perusahaan (Istijanto, 2015).

Karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan pada dasarnya memiliki tiga tingkatan keterlibatan kerja yakni keterlibatan saran, keterlibatan pekerjaan, dan keterlibatan menyeluruh. Keterlibatan saran memberdayakan karyawan untuk membuat rekomendasi saran melalui program yang diformalkan. Keterlibatan pekerjaan menggambarkan pembukaan secara

dramatis isi pekerjaan. Pekerjaan dirancang ulang untuk memberi kesempatan kepada karyawan menggunakan keterampilan mereka yang lebih beragam. Keterlibatan menyeluruh merujuk pada keterlibatan karyawan dalam seluruh kinerja perusahaan kepada karyawan. Para karyawan mengembangkan keterampilan tim kerja, pemecahan masalah, dan operasi bisnis. dan mereka berpartisipasi dalam keputusan manajemen unit kerja. Ada pembagian hadiah dalam bentuk bonus (Kaswan, 2019).

Anggota organisasi dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung menunjukkan energi yang lebih besar di tempat kerja dan akan terstimulasi dengan motivasi dan kebanggaan. Selain itu, mereka akan sangat terikat pada tugas-tugas pekerjaan dan jam kerja akan berlalu dengan cepat tanpa pemahaman karena tingkat keterlibatan kerja. Seseorang yang tidak secara sungguh-sungguh melibatkan diri pada pekerjaannya menunjukkan bahwa pekerjaan mereka bukan merupakan aspek penting dalam kehidupannya. Keterlibatan kerja yang rendah akan membawa dampak pada tingginya tingkat absensi, keterlambatan, *turnover*, kinerja yang buruk, dan produktivitas organisasi yang rendah. Keterlibatan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator yakni energik dalam bekerja, memiliki mental kuat ketika menghadapi kesulitan, membangun kreativitas melalui pekerjaan, merasa bangga dan selalu konsentrasi dalam bekerja (Ashfaq, 2021).

2.1.4 *Servant Leadership*

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang lahir dari keinginan tulus untuk mengambil inisiatif dan melayani (Putra, 2023). *Servant leadership* mengacu pada pemahaman dan praktik dalam kepemimpinan yang menempatkan kebaikan orang-orang yang dipimpin di atas kepentingan pribadi pemimpin, menekankan perilaku pemimpin yang fokus pada pengembangan pengikut, dan tidak menekankan pemuliaan pemimpin (Ozturk et al., 2021). Pemimpin harus memperhatikan apa yang dibutuhkan pengikutnya. Pemimpin yang melayani harus mendengarkan pengikut, belajar memahami kebutuhan dan aspirasi, serta bersedia untuk berbagi rasa sakit dan frustrasi mereka (Hutahayan, 2020).

Kepemimpinan melayani menekankan bahwa pemimpin seharusnya memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para pengikut, memberdayakan mereka, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas penuh mereka. Kepemimpinan yang melayani menjadi lebih lazim dan lebih efektif dalam budaya-budaya tertentu. Namun demikian, pendekatan kepemimpinan tipe ini juga memiliki keterbatasan. Pertama, karakter paradoksal dari kepemimpinan yang melayani, menciptakan gangguan semantik yang menghilangkan nilai potensial dari pendekatan itu. Kedua, tidak ada konsensus yang muncul pada kerangka kerja teoretis umum untuk kepemimpinan melayani. Ketiga, kepemimpinan yang melayani memiliki lingkaran yang tidak realistis, yang berkonflik dengan pendekatan kepemimpinan tradisional. Terakhir, tidak jelas mengapa membuat konsep merupakan karakteristik penting kepemimpinan melayani (Putra, 2020)

Pemimpin yang melayani harus membela apa yang baik dan benar, bahkan ketika itu bukan untuk kepentingan keuangan organisasi. Ketidakadilan sosial dan ketidaksetaraan harus ditentang jika memungkinkan. Bahkan anggota masyarakat yang lemah dan marjinal harus diperlakukan dengan hormat dan penghargaan. Memberikan pekerjaan yang berarti bagi karyawan sama pentingnya sebagai menyediakan produk atau layanan berkualitas bagi pelanggan. Organisasi bisnis harus mempertimbangkan tanggung jawab sosial sebagai salah satu tujuan utama, dan dewan direksi harus mengambil tanggung jawab utama untuk mengevaluasi dan memfasilitasi kemajuan tujuan ini (Syam, 2022).

Manfaat potensial dari kepemimpinan yang melayani mirip dengan yang disarankan oleh teori kepemimpinan yang mendukung dan memberdayakan dan teori kepemimpinan spiritual dan otentik. Pemimpin integritas dan kepedulian terhadap bawahan cenderung meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan kepuasan mereka terhadap pemimpin. Hubungan

yang menguntungkan dan peningkatan kekuatan rujukan bagi pemimpin memudahkan mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan permintaan. Upaya untuk memastikan keadilan dan kesetaraan dapat mempengaruhi persepsi bawahan tentang keadilan distributif dan prosedural dan meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi mereka. Jika seorang pemimpin yang melayani mampu mempengaruhi pemimpin lain untuk menjadi pemimpin yang melayani juga, hasilnya mungkin adalah budaya yang berorientasi pada karyawan yang menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan berkomitmen (Amir, 2021).

Pemimpin yang melayani atau pemimpin otentik mampu menciptakan lingkungan dimana karyawan dapat menggunakan berbagai sumber daya. Dalam keadaan seperti ini, karyawan merasa wajib membayar kembali kepada pemberi kerja melalui keterlibatan tingkat tinggi. Karyawan ini juga akan menunjukkan bahwa mereka puas dengan karir mereka di perusahaan dan lebih fokus pada pekerjaan mereka untuk dapat meningkatkan kinerja adaptif mereka dalam pertemuan layanan. Beberapa indikator kepemimpinan yang melayani adalah mengetahui masalah kerja karyawan, prioritas pengembangan karier, memberi bantuan, memberi layanan, mengutamakan kepentingan karyawan, memberi kebebasan, serta menerapkan prinsip etika (Kaya & Karatepe, 2020).

2.1.5 Person Organizational Fit

Person-Organizational Fit (P-O Fit), didefinisikan secara luas sebagai kesesuaian nilai organisasi dengan nilai pribadi (Novianti, 2019). *Person Organizational Fit* didefinisikan sebagai kedekatan individu dengan posisi pekerjaannya dalam organisasi (Nickita, 2022). *Person-Organizational Fit* dapat didefinisikan sebagai kesesuaian yang muncul ketika individu dan organisasi memiliki karakteristik dasar yang serupa dan atau satu pihak memenuhi kebutuhan pihak lain, kesesuaian antara norma dan nilai organisasi serta nilai pribadi mengacu pada kesesuaian orang-organisasi (Lombarts, 2020).

Model *Atraksi Seleksi Attrition* (ASA) mendasarkan *Person Organizational Fit* pada keselarasan tujuan. Menurut ASA, individu lebih memilih untuk bergabung dengan organisasi yang misi dan tujuannya sesuai dengan dirinya dan dapat mendukung tujuan tersebut. *Person-Organizational Fit* berkembang jika ada kesesuaian nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi. Ketika kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi lemah, orang tersebut menjadi terasing dari organisasinya. *Person-Organizational Fit* mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi mempunyai peranan yang signifikan terhadap kebahagiaan pekerja. Tingkat kecocokan orang dengan organisasi yang tinggi akan mampu menghasilkan identifikasi organisasi, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja (Griffin, 2023).

Individu yang memiliki tingkat kecocokan yang tinggi memberikan homogenitas dalam suatu organisasi. Namun tingkat kecocokan yang tinggi menimbulkan beberapa masalah seperti kepicikan strategis dan penolakan terhadap peluang dalam organisasi. Oleh karena itu, tingkat kesesuaian dalam organisasi harus dioptimalkan. Pentingnya penyesuaian diri ke dalam organisasi bagi pekerja dengan posisi rendah. Atasan selalu membutuhkan sudut pandang dan kemampuan yang berbeda. Karena kerja sama dan solidaritas diperlukan dalam fase permulaan dan pertumbuhan siklus hidup organisasi, maka diperlukan tingkat kesesuaian individu-organisasi yang tinggi. Sudut pandang inovatif seperti pendidikan kreativitas dan strategi rekrutmen yang berbeda harus diberikan dalam fase kedewasaan dan penurunan (Montgomery, 2023).

Konsep *Person-Organizational Fit* menyangkut sejauh mana orang merasa bahwa karakteristik (kepribadian dan nilai-nilai) sesuai lingkungan mereka. *Person-Organizational Fit* adalah kesesuaian individu dengan lingkungan kerja dan keselarasan kepribadian individu dengan karakteristik organisasi. *Person-Organizational Fit* diartikan sebagai kecocokan atau

kesesuaian individu dengan atribut-atribut organisasi. Kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki individu dan organisasi dapat dilihat dari perspektif *needs-supplies* dan *demandsabilities*. Dilihat dari sisi *needs-supplies*, kesesuaian ini terjadi ketika organisasi memenuhi kebutuhan dan keinginan individu. Jika dilihat dari sisi *demandsabilities*, kesesuaian ini terjadi ketika individu mampu memenuhi kebutuhan organisasi (Hartini, 2021).

Pemahaman terhadap *Person-Organizational Fit* dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian antara individu dengan organisasi telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti dan praktisi manajemen sumber daya manusia (Wuryaningsih, 2022). Organisasi pada dasarnya merupakan sebuah lingkungan yang menarik bagi individu. Individu sebagai bagian dari organisasi akan bertahan jika mereka merasa cocok dan akan berhenti jika merasa tidak cocok dengan organisasi. Beberapa indikator *Person-Organizational Fit* adalah pengetahuan kerja, keterampilan kerja, kemampuan beradaptasi, pemenuhan kebutuhan, kesesuaian nilai personal dengan nilai organisasi (Nickita, 2022).

2.1.6 Budaya Organisasional

Budaya organisasional didefinisikan sebagai suatu sistem pemahaman bersama yang dianut para anggota dalam suatu organisasi, dan yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya (Fidyah & Setiawati, 2020). Budaya organisasional adalah suatu sistem makna, nilai, dan keyakinan yang terkandung dalam organisasi yang menjadi acuan tindakan (Arumi et al., 2019). Budaya organisasional dapat didefinisikan sebagai seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasional, terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang dalam organisasi (Sutrisno, 2018).

Budaya organisasional merupakan sistem makna bersama yang dianut anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasional berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasional, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak. Budaya organisasional mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama, sikap dan tata hubungan serta asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan oleh keseluruhan anggota organisasi untuk menghadapi lingkungan luar dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasional memiliki pengaruh penting terhadap motivasi (Sulaksono, 2015).

Berdasarkan sisi fungsi, budaya organisasional memiliki beberapa fungsi. Pertama, budaya memiliki peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan lainnya. Kedua, budaya organisasional membawa suatu masa identitas bagi anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasional mempermudah pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasional meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat untuk karyawan. Budaya juga berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan (Nurakhim, 2023).

Tampaknya ada suatu kesepakatan luas, bahwa budaya organisasional yang sebagian menyebut juga tradisi organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Sistem

makna bersama ini, jika diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai bahkan dicita-citakan oleh organisasi itu (Pakpahan, 2022). Budaya organisasional selalu dianggap sebagai topik penting dan tidak pernah ketinggalan zaman. Budaya organisasional muncul dari setiap pegawai yang interaksinya menciptakan ritual, kesamaan bahasa, dan pada akhirnya terciptalah kode perilaku yang mampu membantu atau menghambat tujuan organisasi. Beberapa indikator pengukuran budaya organisasional terdiri dari seperangkat nilai, keyakinan spiritual, rutinitas kebiasaan, prinsip organisasi dan cara berpikir (Arumi et al., 2019).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pemimpin yang melayani berdampak pada peningkatan kinerja ekstra karyawan. Pemimpin yang melayani berperan mengembangkan orang, berbagi kepemimpinan, menunjukkan keaslian, menghargai orang, dan membangun komunitas. Pemimpin yang melayani menciptakan sikap positif di kalangan karyawan karena mereka dianggap penting oleh pimpinan. Sebagai imbalan atas perilaku kepemimpinan ini, bawahan menunjukkan komitmen terhadap organisasi dan melakukan aktivitas ekstra pro-sosial (Howladar & Rahman, 2021). Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap pemberdayaan pegawai untuk melakukan kinerja ekstra adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin yang melayani berusaha menghargai karyawan, membangun hubungan persahabatan, dan menghargai perbedaan di antara rekan kerja mereka (Ghalavi, 2020).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.2 Pengaruh *Person Organizational fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kesesuaian individu organisasi berdampak pada peningkatan kinerja ekstra individu (sikap saling membantu). Apabila sifat-sifat individu konsisten dengan sifat-sifat organisasi, maka sikap dan perilaku individu yang positif akan terstimulasi. Kesesuaian individu organisasi menekankan bahwa karakteristik dan atribut individu (seperti kepribadian, nilai, tujuan, dan sikap) selaras dengan organisasi (seperti budaya organisasional, lingkungan, nilai, tujuan organisasi, dan norma). Kesesuaian ini dapat mendorong karyawan untuk mencari prosedur yang direkomendasikan oleh organisasi melalui kinerja ekstra (Zhao et al., 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : *Person organizational fit* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Salah satu faktor untuk membentuk perilaku kinerja ekstra pada diri karyawan adalah membentuk budaya yang baik dan disesuaikan dengan budaya lokal, sehingga akan memunculkan komitmen pada setiap karyawan dalam organisasi. Budaya organisasional yang baik akan membentuk organisasi yang baik dan dapat memaksimalkan tujuan organisasi melalui sikap kekeluargaan dan kerjasama setiap karyawan (Arumi et al., 2019). Budaya organisasional selalu menjadi topik yang menarik untuk disimak dari waktu ke waktu. Budaya organisasional yang baik akan menentukan perkembangan sikap kebersamaan dan kerja sama antar karyawan dalam organisasi (Azmy, 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.4 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Keterlibatan Kerja

Penerapan *servant leadership* yang efektif pada perusahaan akan dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Pemimpin yang melayani akan mendelegasikan wewenang, memberikan arahan, dan mengutamakan kepentingan pengikutnya. Ketika karyawan menemukan bahwa pemimpin yang melayani menepati janji mereka dan bertindak sebagai teladan di tempat kerja maka keterlibatan kerja karyawan akan mengalami peningkatan (Ozturk et al., 2021).

Pemimpin yang melayani dapat memanfaatkan dan menggunakan kekuasaannya demi kepentingan organisasi dan keuntungan bawahan. Di sisi lain, keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan mewakili transparansi relasional pemimpin sehingga karyawan menjadi lebih bersemangat dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Kaya & Karatepe, 2020). Kepemimpinan yang melayani terbukti mampu memberikan semangat dan keterlibatan kerja yang tinggi pada diri karyawan. Kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain yang diwujudkan melalui penetapan prioritas kebutuhan dan minat individu karyawan secara pribadi, dan reorientasi ke luar atas perhatian mereka untuk diri sendiri menuju kepedulian terhadap orang lain dalam organisasi dan komunitas yang lebih besar. Seorang pemimpin yang melayani bekerja untuk melayani karyawan, membantu mereka, mendengarkan mereka, merawat mereka dengan fokus pada pengembangan pertumbuhan pribadi mereka, dan memenuhi kepentingan pribadi mereka (Aboramadan et al., 2022).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja

2.2.5 Pengaruh *Person Organizational fit* Terhadap Keterlibatan Kerja

Person organizational fit menekankan kesamaan antara nilai-nilai individu dengan organisasi dan kemungkinan berdampak pada tingkat keterlibatan kerja individu. Sederhananya ketika keahlian, kemampuan, nilai-nilai dan norma-norma individu selaras dengan organisasi, hal ini akan meningkatkan derajat keterlibatan kerja (Ashfaq, 2021).

Pembentukan keterlibatan kerja pada diri karyawan dalam organisasi berawal dari kesesuaian karyawan dengan organisasi. Jika karyawan merasa dirinya sesuai dengan karakteristik organisasi maka karyawan dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan organisasi (Novianti, 2019). Karyawan bersedia dan merasa lebih cocok untuk pekerjaan dan lingkungan organisasi secara keseluruhan, terbukti memiliki keterlibatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kecocokan. Karyawan yang memiliki kesesuaian dengan lingkungan organisasi menemukan lebih banyak makna dalam berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan mereka dan lebih suka rela untuk melibatkan diri (Saputra & Djastuti, 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : *Person organizational fit* berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Keterlibatan Kerja

Budaya organisasional memiliki keterkaitan erat dengan keterlibatan kerja. Budaya organisasional sebagai suatu sistem pemahaman bersama yang dianut oleh beberapa anggota suatu organisasi. Kondisi budaya organisasional dapat membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Terbentuknya budaya kerja yang positif akan membawa dampak pada peningkatan keterlibatan kerja (Arifin, 2020). Keterbukaan merupakan salah satu budaya organisasional yang baik. Karyawan yang memiliki tingkat keterbukaan tinggi akan lebih terbuka terhadap pengalaman belajar baru sehingga menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Bhardwaj & Kalia, 2021).

Beberapa karakteristik terbentuknya budaya organisasional yang baik yakni inovasi, keberanian mengambil risiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Organisasi yang memiliki karakteristik ini seringkali memiliki keterlibatan kerja yang tinggi pada diri karyawan (Fidyah & Setiawati, 2020).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja

2.2.7 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Keterlibatan kerja yang tinggi berdampak pada kinerja ekstra yang tinggi pula. Ketika karyawan terlibat, mereka memakai dan menggabungkan berbagai tingkat emosi dan kognitif saat mengubah tugas kerja dan aktivitas spesifik menjadi pencapaian yang bermakna. Selain itu mereka cenderung memiliki sikap dan toleransi yang tinggi dalam kebersamaan dan kekeluargaan sesama rekan kerja (Ashfaq, 2021). Individu dengan tingkat keterikatan tinggi menunjukkan kecintaan pada pekerjaannya, menyadari pentingnya pekerjaannya, cenderung memiliki kepedulian pada sesama rekan kerja dan menggambarkan kesetiaan pada organisasi (Ahad, 2020). Keterlibatan berdampak pada kinerja ekstra. Keterlibatan adalah keadaan psikologis terkait pekerjaan yang positif, gigih, dan meresap, yang ditandai semangat, dedikasi, dan keasyikan pada pekerjaan (Uddin et al., 2019).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.8 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Keterlibatan Kerja

Kepemimpinan yang senantiasa melayani karyawan terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan mampu membangkitkan kinerja ekstra karyawan. Karyawan akan sangat merasa dihargai dengan tipe kepemimpinan yang melayani. Karyawan akan merasa senang berada pada organisasi, akan cenderung bekerja dengan keterlibatan yang tinggi dan saling membantu sesama rekan kerja untuk tujuan organisasi (Howladar & Rahman, 2021). Gaya pemimpin yang melayani terbukti mampu menumbuhkan keterlibatan kerja yang tinggi dan sikap sosial pada diri karyawan (Ghalavi, 2020).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₈ : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui keterlibatan kerja

2.2.9 Pengaruh *Person Organizational fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Keterlibatan Kerja

Kecocokan karyawan dengan organisasi terbukti mampu membangkitkan keterlibatan kerja dan kinerja ekstranya. Ketika karyawan merasa sangat cocok dengan organisasi tempat bekerja, mereka akan cenderung melibatkan secara lebih mendalam pada pekerjaan mereka, bahkan akan membantu sesama rekan kerja sebagai wujud kepedulian pada tujuan organisasi (Ashfaq, 2021). Kesesuaian sikap individu dengan organisasi akan membangkitkan semangat kerja dan kinerja ekstra yang tinggi (Zhao et al., 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₉ : *Person organizational fit* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui keterlibatan kerja

2.2.10 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Keterlibatan Kerja

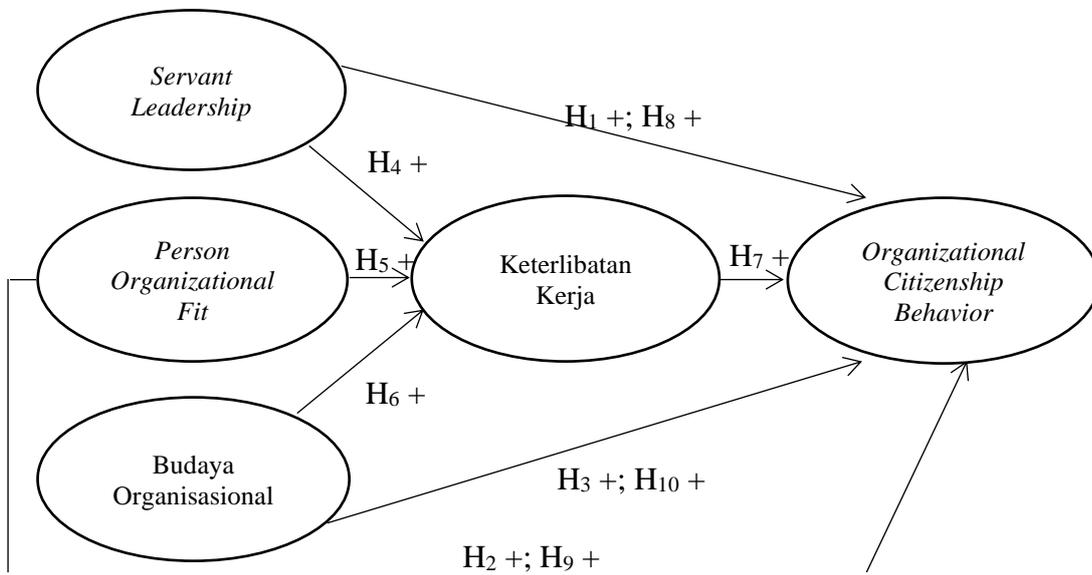
Pembentukan budaya kerja yang baik berpotensi pada peningkatan semangat kerja dan kinerja ekstra yang tinggi pula. Budaya organisasional yang baik akan membentuk suasana kerja yang lebih atraktif dengan keterlibatan kerja yang tinggi dan dapat memaksimalkan tujuan organisasi melalui sikap kekeluargaan dan kerjasama setiap karyawan (Arumi et al., 2019). Baik buruknya budaya organisasional akan menentukan keterlibatan karyawan dalam bekerja dan sikap kebersamaan dan kerja sama karyawan dalam organisasi (Azmy, 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁₀ : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui keterlibatan kerja

2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset (Ibrahim, 2021). Model penelitian digambarkan sebagai hubungan antar variabel penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini berorientasi pada metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel biasanya diukur dengan instrumen penelitian sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik (Kusumastuti dkk., 2020).

Apabila ditinjau menurut klasifikasi tujuan penelitian, penelitian ini termasuk penelitian eksplanatif. Penelitian ini digunakan untuk menemukan penjelasan mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab-akibat (Kusumastuti dkk., 2020).

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Jumlah pegawai BNI KC Salatiga terdiri dari 82 pegawai tetap dan 47 pegawai *outsourcing*. Populasi pada penelitian ini hanya mencakup pegawai BNI KC Salatiga yang berstatus pegawai tetap saja yakni sebanyak 80 pegawai tetap (dikurangi dua pegawai yakni pemimpin cabang dan pegawai selaku penilai). Pegawai tetap diambil sebagai populasi dengan alasan bahwa beberapa tugas luar terkait dengan perilaku OCB hanya ditekankan pada pegawai tetap saja.

Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh yakni semua anggota populasi dijadikan sebagai wilayah sampel. Oleh karena itu maka jumlah sampel juga sebanyak 80 pegawai tetap.

3.3 Definisi Konseptual Variabel

3.3.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Variabel Dependen)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat didefinisikan sebagai partisipasi diluar peran formal yang bersifat konstruktif dan kooperatif serta tidak wajib untuk dilakukan tetapi memiliki arti penting dalam membangun prinsip kekeluargaan dan kebersamaan demi mencapai tujuan organisasi (Arumi et al., 2019; Ahad, 2020; Putra, 2023).

3.3.2 Keterlibatan Kerja (Variabel Intervening)

Keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi, sikap dan perilaku psikologis seorang karyawan terkait bagaimana mereka memiliki rasa ketertarikan dalam bekerja. Keadaan psikologis karyawan ini biasanya ditandai dengan semangat dan dedikasi yang tinggi serta konsentrasi yang penuh dalam menjalankan aktivitas kerja (Arifin, 2020; Uddin et al., 2019; Suparna, 2021).

3.3.3 *Servant Leadership* (Variabel Independen)

Servant leadership merupakan paradigma kepemimpinan yang memiliki pandangan bahwa pelayanan adalah elemen prioritas utama yang harus dilakukan pemimpin. Pemimpin harus mengutamakan pelayanan kepada para pengikutnya dengan mendengarkan, memahami kebutuhan dan aspirasi pengikut. Hal ini agar pengikut mampu mengembangkan inisiatif, inovatif dan mampu mengembangkan potensi dirinya (Putra, 2023; Ozturk et al., 2021; Hutahayan, 2020).

3.3.4 *Person Organizational fit* (Variabel Independen)

Person-Organizational Fit (P-O Fit) dapat didefinisikan sebagai prinsip kesesuaian yang muncul pada diri individu dengan organisasi terkait karakteristik dasar, norma dan nilai. Individu merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja sesuai dengan dirinya tentang

bagaimana sifat pekerjaan, norma dan nilai yang berlaku dalam organisasi (Novianti, 2019; Nickita, 2022; Lombarts, 2020).

3.3.5 Budaya Organisasional (Variabel Independen)

Budaya organisasional didefinisikan sebagai paradigma suatu organisasi terhadap seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, norma yang dapat dijadikan acuan utama dalam bertindak, memecahkan masalah maupun pengambilan keputusan bersama dalam organisasi. Paradigma ini menjadi ciri khas suatu organisasi dan mampu menjadi pembeda bagi organisasi dengan organisasi lainnya dalam sistem yang dianut (Fidyah & Setiawati, 2020; Arumi et al., 2019; Sutrisno, 2018).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 4
Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ashfaq, 2021)	<i>Altruisme</i> (membantu menyelesaikan masalah)	Skala Likert 1 – 6
	Kepatuhan (taat pada aturan dan regulasi)	
	Sportivitas (tidak mengeluh)	
	Komunikasi (usaha melakukan koordinasi)	
	Kebajikan Kewarganegaraan (memberikan kontribusi)	
Keterlibatan Kerja (Ashfaq, 2021)	Energik dalam bekerja	Skala Likert 1 - 6
	Memiliki mental kuat	
	Membangun kreativitas	
	Merasa bangga	
	Konsentrasi dalam bekerja	
<i>Servant Leadership</i> (Kaya & Karatepe, 2020)	Mengetahui masalah kerja karyawan	Skala Likert 1 - 6
	Prioritas pengembangan karier	
	Memberi bantuan	
	Memberi layanan	
	Mengutamakan kepentingan karyawan	
	Memberi kebebasan	
	Menerapkan prinsip etika	

Variabel Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Person Organizational Fit</i> (Nickita, 2022)	Pengetahuan kerja	Skala Likert 1 - 6
	Keterampilan kerja	
	Kemampuan beradaptasi	
	Pemenuhan kebutuhan	
	Kesesuaian nilai personal	
Budaya Organisasional (Arumi et al., 2019)	Seperangkat nilai	Skala Likert 1 - 6
	Keyakinan spiritual	
	Rutinitas kebiasaan	
	Prinsip organisasi	
	Cara Berpikir	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner. Kuesioner merupakan komponen kunci yang berfungsi mengungkapkan fakta menjadi data, sehingga jika kuesioner yang digunakan memiliki kualitas yang memadai (valid dan reliabel), maka data yang diperoleh akan sesuai dengan fakta yang sesungguhnya (Yusrizal dan Rahmawati, 2022). Skala pengukuran kuesioner penelitian ini yakni skala likert 1-6. Kategori jawaban dengan skala likert 1-6 terdiri dari Sangat Setuju (skor 6), Setuju (skor 5), Cukup Setuju (4), Kurang Setuju (skor 3), Tidak Setuju (skor 2) dan Sangat Tidak Setuju (skor 1).

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SEM berbasis SEM-PLS. SEM-PLS dapat menganalisis model pengukuran reflektif dan formatif serta variabel laten dengan satu indikator tanpa menimbulkan masalah identifikasi. SEM-PLS merupakan sebuah pendekatan pemodelan kausal yang bertujuan memaksimumkan variansi dari variabel laten kriteria yang dapat dijelaskan variabel laten prediktor (Sholihin, 2020).

3.6.1 *Outer Model* (Model Pengukuran atau *Measurement Model*)

Model ini menjelaskan secara spesifik kausalitas atau hubungan antara variabel laten baik endogen maupun eksogen dengan indikator dalam variabel. Pengujian *outer model* memberikan nilai pada analisis validitas dan reliabilitas. Pengujian yang dilakukan pada *outer model* ini yakni *convergent validity* (nilai *outer loading*), *average variance detracted* (AVE), *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Convergent validity* melalui nilai *outer loading* menunjukkan validitas atas indikator pengukuran melalui nilai *loading factor* dengan nilai kritis sebesar 0,7. Nilai AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten dengan nilai minimal yang diharapkan sebesar 0,5. Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* merupakan ukuran untuk menilai reliabilitas suatu konstruk. Nilai *composite reliability* diharapkan minimal 0,8 dan nilai *cronbach alpha* diharapkan minimal 0,7 (Musyaffi, 2021).

3.6.2 *Inner Model* (Model Struktural atau *Structural Model*)

Pengujian pada model struktural bertujuan untuk mengidentifikasi dan melihat hubungan antara variabel eksogen dan endogen dalam suatu penelitian. Pengujian model struktural dapat dilakukan dengan mengukur nilai *R Square* dan *Estimate for Path Coefficients*. Nilai *R Square* ditetapkan hanya atas variabel endogen untuk menjelaskan variasi dari variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Nilai *Estimate for Path Coefficients* adalah nilai

koefisien jalur atau nilai yang menunjukkan besaran hubungan atau pengaruh konstruk laten dari suatu penelitian. Pengujian ini dilakukan melalui suatu prosedur yang ada di *bootstrapping* (Musyaffi, 2021).

3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis tertera dalam output *inner* model (perhitungan *bootstrapping*) analisis SEM-PLS melalui aplikasi SmartPLS. Pengujian hipotesis memiliki makna bahwa hubungan antar variabel laten signifikan atau tidak signifikan. Nilai probabilitas lebih kecil dari level signifikansi sebesar 0,5 maka terdapat hubungan signifikan antar variabel laten dan jika nilai probabilitas lebih besar dari level signifikansi sebesar 0,5 maka terdapat hubungan tidak signifikan antar variabel laten (Musyaffi, 2021).

3.6.4 Uji Mediasi

Pengujian mediasi juga dapat dilakukan pada output *inner* model menggunakan fasilitas dalam perhitungan *bootstrapping* analisis SEM-PLS melalui aplikasi SmartPLS. Namun demikian perhitungan mediasi ini hanya memiliki dua konteks makna pengujian yakni signifikan atau tidak signifikan. Berbeda halnya perhitungan uji mediasi menggunakan rumus VAF dimana perhitungan memiliki tiga kriteria makna pengujian. Adapun tiga makna uji mediasi dengan rumus VAF adalah jika nilai VAF di atas 80% menunjukkan adanya kemampuan mediasi secara penuh. Jika nilai VAF terletak diantara 20% - 80% menunjukkan adanya kemampuan mediasi secara parsial. Jika nilai VAF dibawah 20% menunjukkan tidak adanya kemampuan memediasi (Musyaffi, 2021). Rumus perhitungan VAF secara lengkap adalah sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \quad (\text{Musyaffi, 2021})$$