

Pengaruh *Servant Leadership* dan Komunikasi *Interpersonal* terhadap Kinerja ASN Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Dhiana Yanti

Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
dhianayanti@gmail.com

Madris Madris

Universitas Hasanuddin
madriskandar@gmail.com

Ami Pujiwati.

Universitas Terbuka
ami@ecampus.ut.ac.id

Abstract

This study aims to determine the effect of servant leadership and interpersonal communication on ASN performance and organizational citizenship behavior (OCB), the effect of organizational citizenship behavior (OCB) on ASN performance, the effect of servant leadership and interpersonal communication on ASN performance through organizational citizenship behavior (OCB) at the BKKBN Representative Office of West Sulawesi Province. To obtain the required data, a questionnaire was distributed. The data analysis technique used smartpls 4.1.0.8. The results of the study showed that servant leadership can significantly improve organizational citizenship behavior, interpersonal communication has a significant effect on improving organizational citizenship behavior, servant leadership can significantly improve ASN performance, interpersonal communication can significantly improve ASN performance, organizational citizenship behavior can significantly affect ASN performance, organizational citizenship behavior can mediate the influence of servant leadership on ASN performance, organizational citizenship behavior can mediate the influence of interpersonal communication on ASN performance at the BKKBN office of West Sulawesi Province. The findings in this study indicate that personal communication can improve organizational citizenship behavior so that it has an impact on improving ASN performance at the BKKBN office of West Sulawesi Province.

Keywords: *servant leadership, interpersonal communication, organizational citizenship behavior, ASN performance*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sebagai aparatur sipil negara (ASN) mempunyai posisi yang sangat strategis dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Sebagai aparatur negara, ASN berkewajiban menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, negara dan pemerintah di dalam melaksanakan tugas kedinasan. Pemberian tugas kedinasan kepada ASN pada dasarnya merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang, dengan harapan bahwa tugas itu akan dilaksanakan dengan

sebaik-baiknya. Oleh karena itu, setiap ASN wajib melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan penuh tanggung jawab.

Aparatur Sipil Negara menjadi ujung tombak dan menjadi barometer pelayanan kepada masyarakat, dimana saat ini kinerja pemerintah sangat menjadi perhatian masyarakat dan ini merupakan tanggungjawab dari pemerintah dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Pegawai berkualitas dan memiliki pengetahuan yang tinggi, akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja dari pegawai itu sendiri, serta meningkatnya prestasi di organisasi tempat mereka bekerja, sehingga tujuan dari organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja merupakan gambaran tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Menurut Indahingwati & Nugroho (2020:211) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat meningkatkan kinerja ASN, seperti yang dikutip oleh Rino *et al.*, (2020:47) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja organisasi dan kinerja tugas individu. Keyakinan ini didasari pandangan bahwa *OCB* adalah perilaku yang sangat penting karena tidak ditentukan standarnya namun berpengaruh terhadap penilaian kinerja dan keefektifan organisasi. Perilaku *OCB* merupakan perilaku positif yang sangat bermanfaat karena perilaku tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja maksimal, saling membantu antar rekan kerja tanpa mengharap imbalan apapun dan bisa menerima keadaan yang kurang ideal seperti tidak mengeluh. Aisy *et al.*, (2022) dan Khozin *et al.*, (2022) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja ASN.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ASN dan *organizational citizenship behavior* dan menjadi focus penelitian ini adalah *servant leadership* dan komunikasi interpersonal. *Servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, teori yang dikemukakan Setiawan (2019) bahwa pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. *Servant leadership* sebagai keinginan pimpinan untuk membimbing dan memotivasi pengikut serta memberikan pengalaman yang lebih melalui hubungan kualitas yang mapan. Peningkatan kinerja dapat dicapai dengan adanya *servant leadership*, seperti yang diungkapkan Greenberg dan Baron dalam Ismail (2021) menjelaskan tinggi ataupun rendahnya kinerja individu = *individual performance* salah satunya dengan kemampuan (*ability-A*) dicirikan melalui kepemimpinan. *Servant leadership* atau gaya kepemimpinan yang melayani adalah konsep

kepemimpinan yang lebih menekankan pada pentingnya menghargai, sehingga yang harus dilakukan seorang pemimpin adalah mengembangkan, meningkatkan kualitas, dan memberdayakan anggotanya untuk meraih kinerja yang dihasilkan. Penelitian Nadir (2016) hasil temuan terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* dengan kinerja ASN. Namun berbeda dengan Zarkani *et al.*, (2021) bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja pegawai ASN, sehingga terdapat perbedaan temuan dalam penelitian ini.

Inti konsep *servant leadership* adalah memprioritaskan kesejahteraan bawahan, menghargai dan mengembangkan bawahan serta pengembangan organisasi, sehingga hal ini akan membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang merupakan perilaku positif yang sangat bermanfaat karena perilaku tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja maksimal, saling membantu antar rekan kerja yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Hubungan pemimpin dengan bawahan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. Perdana dan Surya (2017) hasil temuan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan *organizational citizenship behavior*, sehingga *organizational citizenship behavior* erat kaitannya dengan *servant leadership*.

Kemudian pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai, sebagaimana teori yang dikemukakan Robbins dan Judge (2015) menyebutkan bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para pegawai apa yang harus dilakukan, seberapa baik pegawai bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Almubarok (2021), Musirin dan Irwansyah (2019), serta Khrisnanto dan Pratomo (2017), hasil temuan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dimana kinerja akan meningkat apabila komunikasi interpersonal juga ditingkatkan.

Sedangkan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*, dimana komunikasi interpersonal menurut Rahmat (2011) dapat membantu pegawai dalam mewujudkan perilaku kolektif yang baik yang bersifat *in role* ataupun *extra role* sebab didalam organisasi tidak akan lepas dari bagaimana sumber daya manusia yang bekerja didalamnya. Hal ini didukung penelitian Novira (2019), Moneta dan Fikri (2020), hasil temuan bahwa Komunikasi interpersonal yang baik akan berdampak pada (OCB) yang terlihat antar pegawai, dan adanya hubungan baik antar karyawan, menerima keputusan organisasi.

Penelitian ini menentukan satu variabel *intervening* yakni *organizational citizenship behavior* yang merupakan variabel antara/penyelia diantara variabel bebas *servant leadership* dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN. Hal ini didasari dari penelitian Maris *et al.*, (2015), dan Asroti

(2022) bahwa OCB dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai, berbeda dengan temuan Harahap & Dilla, (2020) bahwa OCB tidak dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Kemudian pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*, didasari dari penelitian Pusparani & Hadi (2018) menemukan bahwa OCB bukan merupakan faktor mediasi antara komunikasi interpersonal dan kinerja.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian terdahulu terlihat bahwa masih adanya perbedaan hasil penelitian sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan variabel penelitian, dengan memilih Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, yang mempunyai tugas pokok yakni melak-sanakan tugas pemerintahan di bidang pengendalian penduduk dan penyeleng-garaan keluarga berencana. Sebagai Lembaga pemerintah nonkementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada presiden melalui Menteri Kesehatan. Tugas BKKBN yaitu melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana. Dengan fungsi BKKBN adalah penyelenggaraan pemantauan dan evaluasi di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana; Pembinaan, pembimbingan, dan fasilitasi di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana; Penyelenggaraan pelatihan, penelitian, dan pengembangan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana; serta Pembinaan dan koordinasi pelaksanaan tugas administrasi umum di lingkungan BKKBN.

Berdasarkan kondisi masih tingginya peningkatan jumlah penduduk dilihat dari pencapaian peserta KB aktif dan prevalensi kasus stunting serta upaya pemerintah dalam rangka percepatan penurunan stunting dengan penerbitan Perpres No.72/2021, maka sangat diharapkan tanggung jawab dan peran pemerintah daerah dalam rangka pencegahan dan percepatan penurunan stunting, melalui instansi terkait yakni kantor BKKBN provinsi Sulawesi Barat.

Berikut ini akan disajikan data pencapaian peserta KB aktif Provinsi Sulawesi Barat dari tahun 2021 hingga 2023 yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1

Pencapaian Peserta KB Aktif per Kabupaten Tahun 2021-2023

No.	Kabupaten	Tahun 2021			Tahun 2022			Tahun 2023		
		Target (orang)	Capaian (Orang)	%	Target (orang)	Capaian (Orang)	%	Target (orang)	Capaian (Orang)	%
1.	Pasangkayu	17.986	19.053	105.93	20.629	14.577	70.67	18.201	15.730	86.42
2.	Mamuju	25.536	29.415	115.19	27.875	18.149	65.11	26.832	21.741	81.02
3.	Mamasa	17.055	21.236	124.51	16.732	14.242	85,12	18.456	15.213	82.42
4.	Polman	47.666	63.925	134.11	47.448	26.992	56.89	31.743	36.973	116.47
5.	Majene	17.640	16.411	93.03	19.725	13.473	68,30	14.300	15.945	111.50
6.	Mamuju Tengah	12.672	15.846	125.05	14.279	11.243	78,74	15.136	12.610	83.31

Sumber : Tim Pokja dan Informasi BKKBN Sulawesi Barat

Dari data pencapaian peserta KB aktif pada 6 wilayah Kabupaten yang ada di provinsi Sulawesi Barat selama 3 tahun yakni dari tahun 2021 s/d tahun 2023 menjelaskan bahwa untuk tahun 2021 pencapaian peserta KB melebihi dari target yang telah ditentukan. Sedangkan untuk tahun 2022 dan tahun 2023 pada enam kabupaten yang ada di provinsi Sulawesi Barat target yang ditentukan tidak terealisasi sesuai yang diinginkan atau diharapkan oleh kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat.

Oleh karena itu terjadinya fenomena seperti ini maka sangat dibutuhkan peran serta pegawai dalam mengurangi atau menurunkan angka stunting yakni dengan melakukan pengarahannya atau sosialisasi ke penduduk, dan ini terkait dengan tugas dan fungsi dari BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dalam pengelolaan kepegawaian yang kompeten dan profesional. Namun permasalahan yang terjadi khususnya dalam lingkup BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dimana kinerja pegawai yang saat ini tidak mencapai 100%, hal ini dapat dilihat dari keandalan sistem informasi, peningkatan kualitas pengelolaan ASN serta sasaran kerja organisasi belum tercapai dengan baik. Dimana data yang diperoleh dari Lakip BKKBN bahwa data pertumbuhan kinerja pegawai yang diukur dari sasaran kerja pegawai (SKP) tahun 2019 sebesar 56,18, tahun 2020 menurun sebesar 54,99 dan tahun 2021 sebesar 55,80. Begitu pula dengan tahun 2019 sebesar 35,67, tahun 2020 sebesar 32,50 dan tahun 2021 menurun sebesar 32,40. Data tersebut menjelaskan bahwa sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai belum tercapai. Adanya permasalahan yang terjadi sehingga perlunya peran servant leadership, komunikasi interpersonal, penerapan organizational citizenship behaviour sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja ASN pada kantor BKKBN Sulawesi Barat.

Berdasarkan riset gap dan fenomena yang terjadi selama ini maka peneliti tertarik dalam memilih judul penelitian yaitu : Pengaruh *Servant Leadership* dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja ASN melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

Istilah *servant leadership* menggambarkan seorang pemimpin pada umumnya tidak dianggap menjalankan tugas secara formal sebagai pemimpin. Ketika seseorang berada di setiap level jabatan pada organisasi, harus mampu memimpin dan dapat memenuhi kebutuhan timnya, maka hal tersebut dinamakan pemimpin yang mampu melayani. Banyak hal, kepemimpinan pelayan adalah bentuk dari kepemimpinan demokratis, karena seluruh tim cenderung terlibat dalam pengambilan keputusan (Jeflin & Afriansyah, 2020).

Servant leadership (kepemimpinan pelayan) adalah kepemimpinan dengan dua peran sebagai pelayan dan pemimpin yang menyatu dalam satu pribadi yang nyata. Kepemimpinan pelayan adalah tentang melayani dan berkorban, bukan tentang ambisi atau pencapaian pribadi (Dhiman, 2023:4). Gaya *servant leadership* telah digunakan oleh para pemimpin spiritual dan sekuler yang hebat sejak dahulu kala dan telah terbukti signifikan dalam perjalanan mereka sebagai seorang pemimpin. Oleh karena itu, ada baiknya mengikuti jejak para tokoh hebat yang melayani konstituen mereka tanpa pamrih.

B. METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan *paradigma postpositivist* dalam mengembangkan ilmu pengetahuan . Pengukuran dan observasi, serta pengujian teori) menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survei yang memerlukan data statistik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis jalur, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatori* yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan pola hubungan antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

2. Populasi dan Sampel

Populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel penelitian ini dilaksanakan di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Dipilihnya lokasi tersebut berdasarkan pertimbangan ketersediaan data penelitian. Populasi penelitian ini adalah pegawai Kantor Perwakilan BKKBN

Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 143 orang, yang terdiri dari 53 pegawai pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dan 90 penyuluh keluarga berencana (PKB).

Untuk menentukan sampel maka peneliti menggunakan teknik penentuan sampel dengan mengambil keseluruhan jumlah populasi yang ada sehingga pada penelitian ini jumlah sampel ditentukan sebanyak 143 responden.

3. Metode Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau *component based structural equation modeling*. Menurut Ghazali & Latan (2015), tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction). PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data arus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil (Ghozali, 2018).

Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan *software SmartPLS*. *SmartPLS* menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Selain itu, dengan dilakukannya *bootstrapping* maka *SmartPLS* tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau *inner model*.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

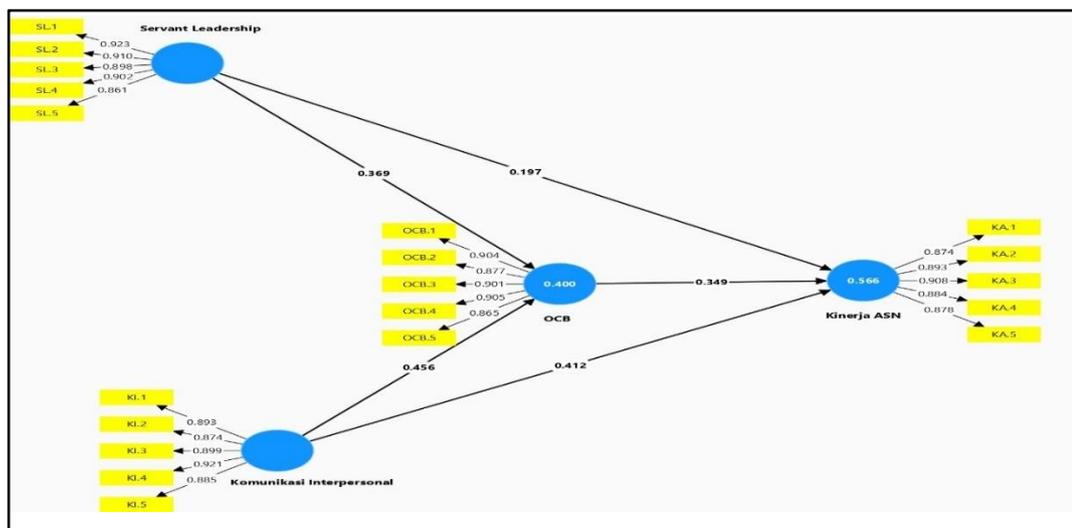
1. Hasil Penelitian

1.1 Analisis Data Penelitian Smartpls 4.1.0.8

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) sebagai metode analisis data. PLS yang merupakan salah satu teknik dalam *structural equation modeling* (SEM) yang mengandalkan pendekatan berbasis komponen atau varian. Metode ini berperan untuk menganalisis hubungan kompleks antar variabel, terutama ketika data memiliki ukuran sampel kecil atau tidak memenuhi asumsi distribusi tertentu. Pendekatan PLS dapat memungkinkan peneliti dapat mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) yang menghubungkan indikator dengan variabel laten serta model struktural (*inner model*) yang mengukur hubungan antar variabel laten.

Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak Smart PLS versi 4.1.0.8. Aplikasi ini dirancang khusus untuk mengestimasi model berbasis varians dengan tingkat efisiensi yang tinggi, sehingga akan membantu dalam menguji hubungan antar variabel. Dalam analisis uji jalur yang melibatkan *outer* model dan *inner* model disusun secara sistematis dalam menggambarkan hubungan antar variabel yang dianalisis. Uji jalur pada penelitian ini memberikan gambaran jelas mengenai bagaimana indikator dan variabel berinteraksi dalam model penelitian.

Sebelum dilakukan analisis model penelitian dengan metode Smartpls 4.1.0.8 maka akan dilakukan analisis algoritma yang digunakan untuk mengestimasi dan memvalidasi model *Partial Least Square* (PLS), yang terdiri dari *outer model* dan *inner model*. Tujuan utama algoritma ini adalah untuk memperoleh estimasi parameter yang akurat guna mencerminkan hubungan antar variabel dalam model penelitian ini, hasil dari proses algoritma 4.1.0.8 dapat ditunjukkan pada gambar 4.2 yaitu sebagai berikut :



Gambar 4.2

Hasil *Algorithm* dalam Smart PLS 4.1.0.8

Gambar 4.2 yaitu hasil dari *algorithm* dalam Smart PLS 4.1.0.8 dimana *algorithm* ini bekerja secara iteratif dalam memaksimalkan kovarian antara variabel independen dan dependen sehingga akan memungkinkan analisis pada model yang kompleks. *Algorithm* digunakan untuk pengujian hipotesis melalui metode *bootstrapping* sehingga dapat menghasilkan nilai statistik seperti nilai t atau p dalam menguji signifikansi hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan.

besarnya nilai cronbachs alpha dan komposit reliability yang dapat ditunjukkan melalui tabel 4.4 yaitu sebagai berikut :

Tabel Besarnya nilai *cronbachs alpha* dan composit reliability dalam Smartpls 4.1.0.8

No	∑ Indikator	<i>Cronbachs Alpha</i>	Komposit reliability	Kesimpulan
		<i>Cutt off</i> ≥ 0.70		
1	<i>Servant Leadership</i>	0.941	0.955	Andal/Reliabel
2	Komunikasi Interpersonal	0.938	0.952	Andal/Reliabel
3	<i>Organizational Ciizenship Behavior</i>	0.935	0.950	Andal/Reliabel
4	Kinerja ASN	0.933	0.949	Andal/Reliabel

Sumber : Data diolah, 2024

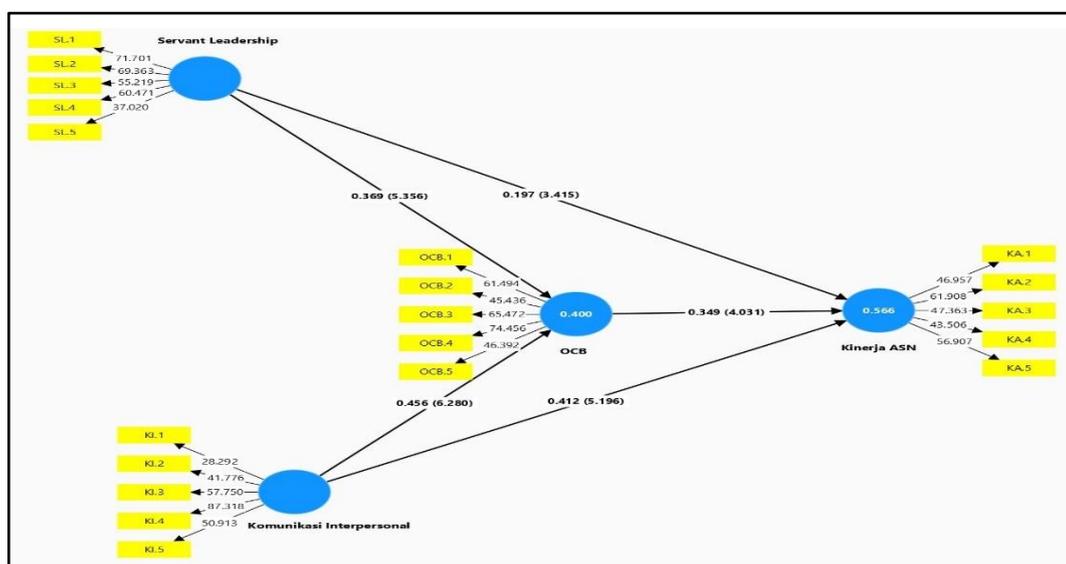
Tabel 4.13 yakni nilai *cronbach's alpha* dan komposit reliability yang menunjukkan bahwa semua konstruk yang diuji menunjukkan nilai yang sangat baik untuk *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR) yang masing-masing sudah sesuai dengan batas *cut-off* yaitu lebih besar dari 0.70. Konstruk *servant leadership* memiliki nilai *cronbach's alpha* 0.941 dan *composite reliability* 0.955 yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada konstruk ini sudah konsisten atau reliabel dalam mengukur variabel laten. Begitu pula dengan konstruk komunikasi interpersonal yang memperoleh nilai *cronbach's alpha* 0.938 dan *composite reliability* 0.952 yang juga menunjukkan tingkat konsistensi dan reliabilitas yang sudah tinggi.

Kemudian konstruk *organizational citizenship behavior* dengan nilai *cronbach's alpha* 0.935 dan *composite reliability* 0.950 juga termasuk dalam kategori andal/reliabel, artinya indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk ini dapat dipercaya dalam menghasilkan pengukuran yang konsisten. Demikian pula, konstruk kinerja ASN yang menunjukkan nilai *cronbach's alpha* 0.933 dan *composite reliability* 0.933 yang juga sudah memenuhi standar reliabilitas yang sudah baik. Dari hasil analisis data pada penelitian ini melalui hasil uji reliabilitas konstruk yang menjadi pengamatan pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini sudah memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga konstruk sudah dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

Kemudian akan disajikan hasil uji *inner model* melalui hasil *bootstrapping* dalam SmartPLS 4.1.0.8, yang bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten dalam model struktural. Proses *bootstrapping* dilakukan dengan menghasilkan banyak sampel acak dari data asli untuk

menghitung nilai t-statistics dan p-values sebagai dasar pengujian signifikansi. Dengan demikian maka hasil ini memberikan informasi penting tentang kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten, apakah signifikan secara statistik atau tidak.

Selanjutnya dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) juga diinterpretasikan guna dapat memahami pengaruh langsung antar variabel laten dalam model. Dalam analisis ini, nilai-nilai yang dihasilkan dari uji *bootstrapping* akan membantu menilai hipotesis penelitian. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka akan disajikan proses *bootstrapping* dalam smartpls 4.1.0.8 yang dapat ditunjukkan pada gambar 4.3 yaitu :



Gambar 4.3

Proses *bootstrapping* dalam smartpls 4.1.0.8

Gambar 4.3. yaitu proses *bootstrapping* dalam smartpls 4.1.0.8 yang menunjukkan bahwa hasil uji *inner model* juga mencakup evaluasi terhadap indikator model struktural lainnya, seperti nilai R-squared (R^2) untuk melihat seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Kemudian dengan nilai Q-squared (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model.

Apabila nilai R^2 dan Q^2 menunjukkan hasil yang baik, ini berarti model memiliki kekuatan prediksi yang memadai. Dengan demikian maka evaluasi *inner model* melalui hasil *bootstrapping* dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang kualitas dan validitas hubungan antar variabel dalam model penelitian sehingga dapat menjadi landasan guna dapat menarik kesimpulan.

1. R-square dan Adjusted R-square

R-square (R^2) dalam SmartPLS 4.1.0.8 adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dalam model dapat menjelaskan variabilitas variabel dependen. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan penjelasan model yang lebih baik. Sementara itu, *Adjusted R-square* adalah versi yang disesuaikan dari R^2 , yang memperhitungkan jumlah variabel independen dalam model dan kompleksitas model tersebut. *Adjusted R-square* memberikan gambaran yang lebih akurat terutama ketika terdapat banyak prediktor dalam model, karena mengurangi kemungkinan bias akibat penambahan variabel yang tidak signifikan.

Perbedaan antara R^2 dan *Adjusted R-square* biasanya kecil, tetapi jika terdapat penurunan yang signifikan, hal ini dapat mengindikasikan bahwa model terlalu rumit atau terdapat prediktor yang tidak relevan. Dalam evaluasi model, keduanya digunakan untuk menilai kekuatan penjelasan model secara keseluruhan. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka akan dapat disajikan nilai R-square dan *adjusted R-square* yang diolah dengan aplikasi smartpls 4.1.0.8 yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.14 yaitu :

Tabel 4.14
 Besarnya nilai R-square dan Adjusted R-square

	R-square	Adjusted R-square
Kinerja ASN	0.566	0.557
OCB	0.400	0.391

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 4.14 yakni besarnya nilai R-square dan *Adjusted R-square* yang menunjukkan bahwa dengan *Adjusted R-Square* sebesar 0.391 yang diartikan bahwa sebesar 39.10 % (0.391×100) *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dapat dijelaskan dengan *servant leadership* dan komunikasi interpersonal sedangkan sisanya sebesar 60.90 % ($1-0.391 \times 100$) ditentukan oleh faktor faktor lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sedangkan nilai *Adjusted R-square* = 0.557 yang menunjukkan bahwa sebesar 55.70 % kinerja ASN pada kantor BKKBN provinsi sulawesi barat dapat dijelaskan oleh *servant leadership*, komunikasi interpersonal dan *organizational citizenship behavior* sedangkan sisanya sebesar 44.30 % ($1-0.557 \times 100$) yang tidak dimasukkan model penelitian ini.

Selanjutnya akan disajikan analisis *predictive relevance* (Q^2) yang merupakan suatu pengujian yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan melihat nilai Q_{square} , jika nilai $Q_{square} > 0$ maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik sedangkan jika nilai $Q_{square} < 0$ maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. Nilai *predictive relevance* dapat ditentukan dengan rumus :

$$Q_2 = 1 - (1 - R_1^2) - (1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

Berdasarkan rumus di atas maka besarnya nilai *predictive relevance* pada penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut :

$$Q_2 = 1 - (1 - 0.391) (1 - 0.557)$$

$$Q_2 = 1 - (0.609 \times 0.443) = 1 - 0.270$$

$$Q_2 = 0.730 > 0$$

Dari hasil perhitungan tersebut diatas dimana besarnya nilai Q_{square} pada penelitian ini sebesar 0.730 tau 73 %, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini sudah memiliki nilai prediktif yang relevan, dimana model yang digunakan dapat menjelaskan informasi yang ada dalam data penelitian ini yakni sebesar 73 %. Sebelum dilakukan hasil analisis terkait dengan nilai Q_{square} maka terlebih dahulu akan disajikan analisis uji kecocokan model (model fit) yang dapat ditunjukkan melalui tabel 4.15 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.15

Kecocokan model (Model fit)

Jenis parameter	Perkiraan model	Cutt off
SRMR	0.049	0.10
d_ULS	0.510	> 0.05
d_G	0.482	> 0.05
NFI	0.861	Mendekati 1

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 4.15 yakni hasil uji kecocokan model (model fit) dalam analisis data menggunakan aplikasi smartpls 4.1.0.8 terlihat bahwa nilai SRMR $0.049 < 0.10$ dan selain itu d_ULS dan d_G lebih besar 0.05 selain itu nilai NFI mendekati 1, hal ini mengindikasikan bahwa model yang akan digunakan untuk pengujian hipotesis pada penelitian ini sudah memiliki fit model. Sehingga dapat dilakukan analisis pengujian hipotesis penelitian ini.

a) Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis pada penelitian ini maka terlebih dahulu akan disajikan nilai koefisien jalur (Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai ρ) yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.16 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.16
 Koefisien jalur (Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai ρ)

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai ρ (ρ values)
Komunikasi Interpersonal -> Kinerja ASN	0.412	0.410	0.079	5.196	0.000
Komunikasi Interpersonal -> OCB	0.456	0.455	0.073	6.280	0.000
OCB -> Kinerja ASN	0.349	0.350	0.087	4.031	0.000
Servant Leadership -> Kinerja ASN	0.197	0.197	0.058	3.415	0.001
Servant Leadership -> OCB	0.369	0.372	0.069	5.356	0.000

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 yaitu koefisien jalur (Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai ρ) yang diolah dengan menggunakan aplikasi smartpls 4.1.0.8 maka dapat disajikan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil uji jalur dalam smartpls 4.1.0.8 maka nilai koefisien jalur sebesar 0.369, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 point mengenai penerapan *servant leadership* oleh atasan kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat maka meningkatkan *organizational citizenship behavior* sebesar 0.369 point. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan *servant leadership* oleh kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat maka akan dapat diikuti oleh peningkatan *organizational citizenship behavior*.

Kemudian dengan nilai $pvalue = 0.000 < 0.05$, sehingga hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* memberikan pengaruh yang secara nyata dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Alasannya karena *servant leadership* menekankan pada pelayanan, perhatian, dan pemberdayaan bawahan, yang secara langsung memengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan rasa kepercayaan, kepedulian, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, sehingga mendorong ASN untuk

memberikan usaha ekstra yang tidak diminta secara formal. Kemudian perlu ditambahkan bahwa *servant leadership* juga dapat mendorong pengembangan pribadi dan profesional bagi ASN yang pada gilirannya dapat memperkuat loyalitas dan motivasi ASN untuk menunjukkan perilaku yang mendukung organisasi secara sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga harmoni dan mengutamakan kepentingan bersama. Perilaku ini merupakan inti dari *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga kehadiran *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB. Dengan maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

2. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil pengujian jalur dengan aplikasi smartpls 4.1.0.8 yang diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.456, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 point mengenai komunikasi interpersonal pada kantor BKKBN provinsi sulawesi barat maka meningkatkan *organizational citizenship behavior* sebesar 0.456 point. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat maka akan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Kemudian dengan nilai $pvalue = 0.000 < 0.05$ hal ini dapat dikatakan bahwa komunikasi interpersonal memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memberikan dampak yang secara nyata dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour* alasannya karena komunikasi interpersonal yang efektif dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling memahami di antara aparatur sipil negara.

Komunikasi yang baik akan memungkinkan penyampaian informasi yang jelas, pengurangan miskomunikasi, serta memperkuat rasa saling percaya dan dukungan antar individu. Ketika komunikasi interpersonal sudah berjalan dengan baik maka ASN merasa lebih dihargai, didengar, dan terhubung dengan rekan kerja serta pemimpinnya. Hal ini mendorong untuk secara sukarela dapat membantu orang lain dalam bekerja lebih dari tanggung jawab yang diberikan dan menjaga suasana kerja yang positif, yang merupakan karakteristik utama dari *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan demikian, komunikasi interpersonal dapat menjadi faktor kunci yang memperkuat perilaku proaktif dan kolaboratif dalam organisasi. Dengan demikian maka hipotesis pada penelitian ini diterima.

3. Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN

Hasil analisis data penelitian ini yaitu pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 point

servant leadership maka akan dapat meningkatkan kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat sebesar 0.197 point. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik penerapan *servant leadership* maka akan semakin tinggi kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

Kemudian dengan nilai $pvalue = 0.001 < 0.05$ yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja ASN khususnya pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Alasannya karena dengan adanya penerapan *servant leadership* maka akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, di mana pemimpin berfokus pada kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan bawahan.

Melalui pendekatan ini maka pimpinan kantor mampu meningkatkan motivasi, komitmen dan kepuasan kerja ASN. *Servant leadership* juga dapat memberikan teladan dalam hal integritas, empati, dan tanggung jawab, yang menginspirasi aparatur sipil negara (ASN) untuk bekerja lebih efektif dan produktif.

Kemudian perlu ditambahkan bahwa dengan gaya kepemimpinan ini maka akan mendorong komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta kolaborasi yang erat, sehingga kinerja ASN dapat meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, *servant leadership* berperan penting dalam meningkatkan kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

4. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN

Hasil pengujian jalur pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dimana besarnya nilai koefisien jalur sebesar 0.412 hal ini dapat diartikan bahwa kenaikan 1 point komunikasi interpersonal maka akan dapat diikuti oleh peningkatan kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat sebesar 0.412 point. Temuan pada penelitian ini sudah mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan komunikasi interpersonal dalam melaksanakan pekerjaannya maka akan semakin tinggi pula kinerja asn pada kantor provinsi Sulawesi Barat.

Kemudian dengan nilai $pvalue = 0.000 < 0.05$ hal ini dapatlah dikatakan bahwa komunikasi interpersonal dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat alasannya karena Alasannya karena komunikasi interpersonal yang efektif akan memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang baik antara aparatur sipil negara (ASN), baik dengan atasan maupun sesama rekan kerja. Komunikasi yang baik dapat memastikan informasi

tersampaikan dengan jelas, mengurangi kesalahpahaman, dan meningkatkan koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

Dengan adanya komunikasi interpersonal yang kuat maka ASN merasa lebih terhubung, dihargai, dan didukung dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini juga memfasilitasi penyelesaian masalah secara lebih cepat dan efisien, menciptakan kolaborasi yang harmonis, serta meningkatkan motivasi kerja. Semua faktor ini secara langsung memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja ASN sehingga dapat menjadikan komunikasi interpersonal sebagai elemen penting dalam mendukung keberhasilan kerja, khususnya pada lingkungan kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Dengan demikian maka hipotesis penelitian ini diterima.

5. Pengaruh *organizational citizenship behavior* promo terhadap kinerja ASN.

Berdasarkan hasil pengujian jalur dengan Smartpls 4.1.0.8 yaitu pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat yang diperoleh nilai koefisien sebesar 0.349 yang dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point *organizational citizenship behavior* maka akan dapat diikuti oleh peningkatan kinerja ASN sebesar 0.349 point, hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan *organizational citizenship behavior* maka akan meningkatkan kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

Besarnya nilai $pvalue = 0.000 < 0,05$ yang dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat alasannya karena *organizational citizenship behavior* (OCB) mencakup perilaku sukarela dari aparatur sipil negara (ASN) yang melampaui tanggung jawab formalnya, seperti membantu rekan kerja, berkontribusi pada lingkungan kerja yang harmonis, dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Ketika ASN memiliki tingkat OCB yang tinggi, maka cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, mendukung tujuan organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Perilaku ini tidak hanya meningkatkan efisiensi individu, tetapi juga memperkuat kinerja tim secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi. Dengan OCB yang baik, ASN mampu memberikan kontribusi lebih besar dalam mendukung pelayanan dan keberhasilan program di kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

b) Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

Setelah dilakukan hasil pengujian pengaruh langsung dalam analisis pengujian jalur dengan PLS maka akan dilanjutkan dengan menganalisis pengaruh tidak langsung yang bertujuan untuk

menguji peran *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediator pengaruh *servant leadership* dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

Adapun hasil nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsungnya (indirect Effect) dengan smartpls 4.1.0.8 yang dapat ditunjukkan melalui tabel 4.17 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.17
 Besarnya nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung dengan smartpls 4.1.0.8

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai p (pvalues)
Komunikasi Interpersonal -> Kinerja ASN	0.159	0.161	0.053	3.015	0.003
Servant Leadership -> Kinerja ASN	0.129	0.130	0.041	3.152	0.002

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 4.17 yaitu nilai koefisien jalur dengan smartpls 4.1.0.8 maka dapat disajikan besarnya pengaruh tidak langsungnya yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

Hasil pengujian jalur dengan menggunakan smartpls 4.1.0.8 maka besarnya nilai koefisien jalurnya sebesar 0.129. Hal ini dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh tidak langsungnya *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat sebesar 12.90 %.

Kemudian dengan nilai $pvalue = 0.002 < 0.05$, hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* secara nyata dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang pada gilirannya akan memberikan dampak terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Sehingga dapatlah dikatakan bahwa *organizational citizenship behavior* yang dapat berperan sebagai variabel mediator pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

2. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*

Hasil pengujian jalur dengan menggunakan smartpls 4.1.0.8 maka besarnya nilai koefisien jalurnya sebesar 0.159. Hal ini dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh tidak langsungnya

komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat melalui *organizational citizenship behavior* sebesar 15.90 %.

Kemudian dengan nilai $p\text{value} = 0.003 < 0.05$, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal secara nyata dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang pada gilirannya akan memberikan dampak terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Sehingga dapatlah dikatakan bahwa *organizational citizenship behavior* yang dapat berperan sebagai variabel mediator pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

C. Pembahasan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh temuan bahwa *servant leadership* dan komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dan *organizational citizenship behavior*. Sedangkan dari hasil uji sobel test maka diperoleh temuan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat memediasi pengaruh *servant leadership* dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

Adapun pembahasan dari masing-masing hasil temuan selengkapnya dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat berkaitan dengan *servant leadership* maka untuk pernyataan pertama mendapatkan dukungan dari pimpinan sehingga bersemangat saat berada di tempat kerja dipersepsikan baik oleh pegawai, karena pimpinan cenderung lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinya melebihi kepentingan dirinya. Pernyataan kedua bahwa pimpinan memberikan tugas atau perintah agar menjadi pengalaman kerja untuk mengembangkan keterampilan baru bagi pegawai, dipersepsikan baik karena pimpinan selalu memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti program pengembangan keterampilan untuk mempelajari hal-hal atau tugas baru terkait dengan penguasaan keterampilan yang nantinya membekali pegawai menjadi lebih baik dalam berkarier.

Untuk pernyataan ketiga bahwa pimpinan berusaha membuat pegawai agar memiliki komitmen terhadap pencapaian visi organisasi, dipersepsikan baik dimana pimpinan selalu menuntut

komitmen loyalitas pegawai untuk mencapai visi organisasi melalui komitmen terhadap pekerjaan dan kantor BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Kemudian pernyataan keempat bahwa pimpinan senantiasa memperlihatkan sikap kerendahan hati, termasuk dalam penilaian baik karena pimpinan yang memiliki kerendahan hati dianggap lebih mudah didekati, memaafkan kesalahan, dan bersedia mengakui hasil kerja orang lain, yang dapat memotivasi pegawai untuk berbagi ide dan bekerja lebih keras dan bersemangat. Sedangkan untuk pernyataan kelima memiliki kepercayaan bagi pimpinan untuk dapat dijadikan sebagai panutan, dipersepsikan baik dimana pimpinan yang dijalankan selama ini selalu dapat mengayomi pegawainya baik dalam perilaku sikap ataupun nilai pribadinya.

Dari hasil analisis Smartpls 4.1.0.8 mengenai *servant leadership* terhadap kinerja ASN, maka diperoleh temuan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership* maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja ASN, dimana dengan adanya penerapan *servant leadership* maka akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, di mana pemimpin berfokus pada kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan bawahan (pegawai) pada kantor perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Hal ini didukung dengan kajian teori yang dikemukakan oleh Ismail (2021) menjelaskan bahwa tinggi ataupun rendahnya kinerja individu dicirikan melalui kepemimpinan. *Servant leadership* adalah konsep kepemimpinan yang lebih menekankan pada pentingnya menghargai, sehingga yang harus dilakukan seorang pemimpin adalah mengembangkan, meningkatkan kualitas, dan memberdayakan anggotanya untuk meraih kinerja yang dihasilkan. Selain itu hasil temuan ini relevan dengan kajian empirik yang telah dilakukan oleh penelitian Nadir (2016); Harahap & Dilla, (2020); Ismail (2021) dan Harwiki (2013) dimana hasil temuan keempat penelitian tersebut bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* dengan kinerja ASN.

2) Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Dari hasil analisis mengenai komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN, maka dengan menggunakan Smartpls 4.1.0.8 diperoleh temuan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik penerapan komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh

pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya maka akan semakin tinggi pula kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat.

Hasil pengamatan melalui penyebaran kuesioner maka untuk komunikasi interpersonal dengan pernyataan bersikap terbuka sesama rekan kerja lainnya dipersepsikan oleh pegawai sudah baik, karena setiap pegawai selalu terbuka dalam bekerja sehingga hal ini dapat mempermudah pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Pernyataan kedua selalu mendengarkan pembicaraan rekan kerja dengan penuh perhatian, diberikan penilaian baik karena setiap pegawai selalu menjalin komunikasi yang baik dengan sesama pegawai lainnya, saling menghargai dan mendengarkan pembicaraan pegawai lainnya.

Kemudian pernyataan ketiga sering memberikan dukungan dengan sesama pegawai lainnya terkait dengan pencapaian visi dan misi organisasi, yang dipersepsikan baik karena setiap pegawai saling mendukung yakni dengan menjalin komunikasi yang baik, membentuk tim kerja, dan melibatkan partisipasi pegawai dalam pekerjaan. Pernyataan keempat selalu mendahulukan prasangka baik dalam menghadapi masalah yang terjadi di lingkungan kerja akibat *miss communication* diberikan penilaian baik, karena dalam suatu organisasi seringkali terjadi kegagalan dalam mengkomunikasikan dengan jelas pesan atau ide yang disampaikan, sehingga dengan adanya perbedaan tersebut tidak disalah artikan atau berprasangka tidak baik terhadap terjadinya *miss communication* tersebut. Sedangkan untuk pernyataan selalu mengupayakan adanya persamaan persepsi atau pendapat dari pegawai lainnya dalam berkomunikasi, diberikan penilaian baik karena dengan adanya kesamaan persepsi maka akan memudahkan pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat.

Dari hasil analisis yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa penerapan komunikasi interpersonal yang ada pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat secara keseluruhan sudah terlaksana dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja ASN. Hal ini didukung dengan kajian teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para pegawai apa yang harus dilakukan, seberapa baik pegawai bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Selain itu beberapa kajian empirik yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Almubaroq (2018); Musirin dan Irwansyah (2019), serta Khrisnanto dan Pratomo (2017), hasil temuan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik komunikasi interpersonal yang terjadi maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

3) Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Dari 143 responden yang diamati melalui penyebaran kuesioner terkait dengan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* yang dipersepsikan baik. Hal ini dapat dilihat dari lima pernyataan yang diajukan dimana yang memberikan kontribusi tertinggi adalah pernyataan keempat bahwa pimpinan senantiasa memperlihatkan sikap kerendahan hati, hal ini dapat dilihat bahwa pimpinan tidak segan-segan menunjukkan kelemahan yang dimiliki, serta mengakui kontribusi pegawai terhadap tim kerja. Kepemimpinan yang rendah hati memiliki peran untuk menginspirasi tim yang lebih efektif, meningkatkan kolaborasi, dan lebih banyak fleksibilitas. Namun pernyataan yang memberikan kontribusi terendah adalah pimpinan memberikan tugas atau perintah agar menjadi pengalaman kerja untuk mengembangkan keterampilan baru bagi pegawai, hal ini perlu lebih diperhatikan oleh setiap pegawai bahwa dengan adanya tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan maka akan mempermudah dalam pencapaian visi dan misi kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat.

Hasil analisis jalur maka diperoleh temuan penelitian bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik penerapan *servant leadership* oleh kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat maka dapat diikuti oleh peningkatan *organizational citizenship behavior*. Dimana *servant leadership* memprioritaskan kesejahteraan bawahan, menghargai dan mengembangkan bawahan serta pengembangan organisasi, sehingga akan membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang merupakan perilaku positif yang sangat bermanfaat karena perilaku tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja maksimal, saling membantu antar rekan kerja yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

Hasil penelitian ini didukung dengan kajian teori yang dikemukakan oleh Setiawan (2019) menjelaskan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan. Hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional bagi karyawan. Beberapa kajian empirik yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Perdana dan Surya (2017) serta Sedarmayanti dan Kuswanto (2015) bahwa *servant leadership* merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

4) Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat maka untuk penerapan komunikasi interpersonal termasuk dalam kategori baik. Dimana dari lima pernyataan yang diajukan maka yang memberikan kontribusi tertinggi pada pernyataan pegawai selalu mendahulukan prasangka baik dalam menghadapi masalah yang terjadi di lingkungan kerja akibat *miss communication*, dimana dalam bekerja seringkali terjadi *miss communication* atau perbedaan makna dari penyampaian informasi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya dalam menghadapi suatu permasalahan, dan perbedaan tersebut tidak disalah-artikan lain oleh pegawai namun mencari adanya kesamaan pendapat untuk memecahkan suatu permasalahan. Sedangkan yang memberikan kontribusi terendah adalah berkaitan dengan sering memberikan dukungan dengan sesama pegawai lainnya terkait dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Ini perlu diperhatikan bahwa dengan saling memberikan dukungan maka akan memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari hasil analisis jalur maka diperoleh temuan penelitian bahwa komunikasi interpersonal memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik penerapan komunikasi interpersonal maka *organizational citizenship behavior* pegawai akan semakin meningkat, hal ini dikarenakan bahwa dengan adanya komunikasi interpersonal yang efektif dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling memahami di antara sesama pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan kajian teori yang dikemukakan oleh Novira (2019) bahwa dalam komunikasi interpersonal tidak hanya terjadi komunikasi satu arah, melainkan terjadi komunikasi timbal balik atau dua arah. Para anggota diharapkan selalu menciptakan komunikasi interpersonal yang berkualitas agar semakin efektif pula hubungan yang terjadi di antara mereka, karena melalui komunikasi interpersonal yang efektif dan berkualitas dapat membentuk dan memperkuat sikap positif anggota sebagai bentuk dari OCB.

Beberapa kajian empirik yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Ghede (2023); Moneta dan Fikri (2020), dan Putra (2018) bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), penerapan komunikasi interpersonal yang baik akan berdampak pada (OCB) yang terlihat antar pegawai, dan adanya hubungan baik antar karyawan, menerima keputusan organisasi.

5) Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Dari hasil analisis yang dilakukan terkait dengan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja ASN, dengan menggunakan Smartpls 4.1.0.8 diperoleh temuan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi perilaku *organizational citizenship behavior* maka kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat akan semakin meningkat. *Organizational citizenship behavior* (OCB) mencakup perilaku sukarela dari aparatur sipil negara (ASN) yang melampaui tanggungjawab formalnya, seperti membantu rekan kerja, berkontribusi pada lingkungan kerja yang harmonis, dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Dari hasil penyebaran kuesioner maka untuk pernyataan pertama apabila sewaktu-waktu rekan pegawai lainnya membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, maka saya akan membantunya, karena dengan adanya kerja sama yang baik dengan sesama pegawai lainnya maka akan memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan. Pernyataan kedua pegawai mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan yang terjadi dalam organisasi, diberikan penilaian baik alasannya karena setiap organisasi setiap tahunnya akan mencamtukan perolehan target dan realisasi yang sudah dicapai, sehingga dari pencapaian tersebut dapat diketahui peningkatan kinerja pegawai.

Pernyataan ketiga pegawai selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, yang dipersepsikan baik oleh pegawai karena dengan membuat daftar rencana kerja yang berisikan peta jalan yang menciptakan jalur yang jelas yang dapat diikuti oleh tim kerja untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian pada pernyataan keempat sering menceritakan hal-hal baik mengenai organisasi, diberikan penilaian baik karena sesuai dengan target atau hasil kerja yang telah dicapai selama ini. Sedangkan untuk pernyataan kelima apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan oleh pimpinan, maka pegawai akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh, termasuk dalam kategori penilaian baik alasannya karena setiap pegawai akan meluangkan waktunya untuk kerja lembur demi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Hasil penelitian ini didukung dengan kajian teori yang dikemukakan oleh Rino *et al.*, (2020:47) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memberikan kontribusi yang nyata terhadap

kinerja organisasi dan kinerja tugas individu. Keyakinan ini didasari pandangan bahwa *OCB* adalah perilaku yang sangat penting karena tidak ditentukan standarnya namun berpengaruh terhadap penilaian kinerja dan keefektifan organisasi. Selain itu temuan ini relevan dengan kajian empirik yang dilakukan oleh Aisy *et al.*, (2022) dan Khozin *et al.*, (2022) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja ASN. Perilaku *OCB* merupakan perilaku positif yang sangat bermanfaat karena perilaku tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja maksimal, saling membantu antar rekan kerja tanpa mengharap imbalan apapun.

6) Pengaruh *organizational citizenship behavior* dalam memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Berdasarkan hasil pengujian jalur dengan menggunakan smartpls 4.1.0.8 mengenai besarnya pengaruh tidak langsung *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja ASN, maka diperoleh temuan penelitian bahwa *organizational citizenship behavior* dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Dimana dapat dijelaskan bahwa semakin baik penerapan *servant leadership* maka secara nyata dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang pada gilirannya akan memberikan dampak terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat.

Dari hasil analisis yang dilakukan dapat dijelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan rasa kepercayaan, kepedulian, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, sehingga mendorong ASN untuk memberikan usaha ekstra yang tidak diminta secara formal. *Servant leadership* juga dapat mendorong pengembangan pribadi dan profesional bagi ASN yang pada gilirannya dapat memperkuat loyalitas dan motivasi ASN untuk menunjukkan perilaku yang mendukung organisasi secara sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga harmoni dan mengutamakan kepentingan bersama. Perilaku ini merupakan inti dari *organizational citizenship behavior* (*OCB*) sehingga kehadiran *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *OCB*, dan memberikan dampaknya terhadap peningkatan kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Hasil penelitian ini didukung dengan temuan empirik yang dilakukan oleh Maris *et al.*, (2015), dan Asroti (2022) bahwa *OCB* dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai.

7) Pengaruh *organizational citizenship behavior* dalam memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Hasil pengujian jalur dengan menggunakan smartpls 4.1.0.8 mengenai besarnya pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kinerja ASN melalui *organizational citizenship behavior*, maka dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh temuan penelitian bahwa *organizational citizenship behavior* dapat memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat dijelaskan bahwa dengan semakin baiknya penerapan komunikasi interpersonal maka akan berpengaruh secara nyata dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja ASN.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komunikasi yang baik akan memungkinkan penyampaian informasi yang jelas, pengurangan miskomunikasi, serta memperkuat rasa saling percaya dan dukungan antar individu. Ketika komunikasi interpersonal sudah berjalan dengan baik maka ASN merasa lebih dihargai, didengar, dan terhubung dengan rekan kerja serta pemimpinnya. Hal ini mendorong pegawai untuk secara sukarela dapat membantu orang lain dalam bekerja lebih dari tanggung jawab yang diberikan dan menjaga suasana kerja yang positif, yang merupakan karakteristik utama dari *organizational citizenship behavior (OCB)*. Dengan demikian, komunikasi interpersonal dapat menjadi faktor kunci yang memperkuat perilaku proaktif dan kolaboratif dalam organisasi sehingga memberikan dampak dalam peningkatan kinerja ASN. Penelitian ini didukung dengan kajian empirik yang dilakukan oleh Pusparani & Hadi (2018) menemukan bahwa OCB merupakan faktor mediasi antara komunikasi interpersonal dan kinerja.

E KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Servant Leadership* secara signifikan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, alasannya karena *servant leadership* menekankan pada pelayanan, perhatian, dan pemberdayaan bawahan yang secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.
2. Komunikasi interpersonal berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat karena komunikasi interpersonal yang efektif akan dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling memahami di antara aparatur sipil negara. Komunikasi yang baik akan memungkinkan

penyampaian informasi yang jelas serta memperkuat rasa saling percaya dan dukungan antar ASN.

3. *Servant Leadership* secara signifikan dapat meningkatkan kinerja ASN pada Kantor Provinsi Sulawesi Barat. Alasannya karena *servant leadership* dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, di mana pemimpin berfokus pada kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan bawahan. Dengan pendekatan ini, pemimpin mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja ASN.
4. Komunikasi interpersonal secara signifikan dalam meningkatkan kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang baik maka kinerja ASN dapat meningkat secara signifikan.
5. *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja ASN.
6. *Organizational citizenship behavior* dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, sehingga berdampak terhadap kinerja ASN.
7. *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi personal dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* sehingga memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja ASN pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aesthetika, N. M. (2018). *Komunikasi Interpersonal*.
- Afrianty, T. W., Kusumaningtias, A., & Sulistyono, M. C. W. (2020). Implementasi *Servant Leadership* Serta Dampaknya Terhadap Sikap Kerja Karyawan. *Niagawan*, 9(2), 144–154.
- Aisy, I. R., Tulhusnah, L., & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen

Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Situbondo). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*, 1(1).

Almubaroq, M. F. (2021). 1 Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui Konflik Kerja pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawajaya*, 7(2), 1–29.

Asroti. (2022). Pengaruh *Servant Leadership*, Etos Kerja Islami dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organization Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada BMT di Kabupaten Semarang). *Thesis, IAIN Salatiga*.

Basalama, M. Z. S., & Piartrini, P. S. (2019). Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari. *E-Jurnal Manajemen*, 8(10), 5984–6001.

Dessler, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*. Jakarta: Prenhalindo.

Dewi, S., & Parsaulian, B. (2022). Analisis *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Upaya Peningkatan Mutu Dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Di Indonesia. *Akuntansi* 45, 3(1), 174–198. <https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v3i1.1385>

Dhiman, S. K. (2023). An Exemplary *Servant Leader* Par Excellence. In *Book Chapter: The Palgrave Handbook of Servant Leadership*. International Springer.

Dhinata, S. (2023). *Konsep Kepemimpinan Pelayan*.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van, D. D., & Riden, R. . (2019). *Servant Leadership: A Systematic Review and call for Future Research*. *The Leadership Quarterly*, 30, 111–132.

Falah, R. Z., Abdurrahman, D., & Rosallyn, A. (2019). Pengaruh *Knowledge Management* dan *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* terhadap Kinerja Karyawan Bagian Konsultan Erp (Studi Kasus Pada Pt. Inti Talenta Teknologi Jakarta). *Prosiding Manajemen*, 5(2), 1277–1283.

Ghede, N. S. J. (2023). Pengaruh *Servant Leadership Style* dan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Pada PT. Wanen Nusa Enjiniring). *Jurnal Pertamina University*.

Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta:PT Buku Seru.

Harahap, A. S. H. dan D. V. D. (2020). Pengaruh Motivasi dan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai variabel Intervening pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh. *Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1 Januari 2020).

Harras, H., Sugiarti, E., & Wahyudi. (2020). *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa*. Pamulang: Unpam Press.

- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876–885.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Com- mitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), and Employee Performance in Women Cooperatives. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revi). Jakarta, Penerbit : Bumi Aksara.
- Ilyas, M., Natsir, S., & P. Adam, R. (2022). The Influence of Servant Leadership, HR Competence, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on the Supervision Performance of Infrastructure Project Managers in Tojo Una-Una Regency. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*, 07(03), 84–100. <https://doi.org/10.51584/ijrias.2022.7305>
- Indahingwati, A., & Nugroho, N. E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Surabaya: PT. Scopindo Media Pustaka.
- Ismail, U. (2021). Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara). *Tesis Universitas Hasanuddin Makassar*.
- Jeflin, H., & Afriansyah, H. (2020). Kepemimpinan Pendidikan. *Jurnal Universitas Negeri Padang Indonesia*, 1–10.
- Khozin, M., Riswati, F., & Chamariyah. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Aparatur Desa Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(2), 266–274.
- Kristianti, O. W., & Lukiastuti, F. (2021). Pengaruh Kepercayaan dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus Pada Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Blora). *Jurnal Magisma*, 9(1), 53–62.
- Latupapua, C. V. (2020). Strategi Mendorong Kinerja dengan Meningkatkan Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis*, 1(2).
- Mangkunegara. (2018). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maris, A., Utami, W., & Prihatini, D. (2015). Pengaruh Servant Leadership dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.
- Moneta, B., & Fikri, H. T. (2020). Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal Dengan Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan PT. Kemilau Permata Sawit. *Journal Universitas Putra Indonesia YPTK Padan*, 13(176–182).
- Muhtasom, A., Abdul, H., Mus, R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at

- Star Hotel in Makassar. *International Journal of Education and Research*, 5(10), 71–88.
- Mukarom, Z. (2020). *No Title*. Cetakan Pertama. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati.
- Nadir, M. (2016). Pengaruh Servant Leadership, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. *Jurnal Pendidikan PEPATUDZ U*, 1(2), 38–50.
- Nenobais, H. (2020). *Servant Leadership*. Yogyakarta: Lautan Pustaka.
- Novira, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *JOM FISIP*, 6(2), 1–15.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior (Its Nature, Antecedents, and Consequences)*. United Kingdom: Sage Publication Ltd.
- Perdana, I. K. H., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Servant Leadership dan Trust In Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3225–3251.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. New York: Oxford University Press.
- Pratama, E. Y., & Rahman, A. (2018). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Danservant Leadership terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan di Hotel Sapadia Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 7(1), 20–31.
- Pusparani, A. W., & Hadi, S. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB PSebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Plant Produksi PT Asia Pacific Fibers,Tbk Kendal). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), 1–13.
- Putra, R. B. (2018). Effect of Organization Commitment Mediation to Organizational Citizhenship Behaviors With Interpersonal Communication and Work Satisfaction as Antesedent Variable. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 6(1), 8–22.
- Ramly, A. T. (2021). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Bintang Semesta Media.
- Rino, Yuniarsih, T., Suwatno, Kusnendi, & Syahrizal. (2020). *Perilaku Organisasi, Memahami Perilaku Kewargaan Organisasional untuk Kinerja Unggul* (Cetakan Kesatu. Bandung: PT. Refika Aditama (ed.)).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roem, E. R., & Sarmiati. (2019). *Komunikasi Interpersonal*. Cetakan Pertama. Malang: CV IRDH.
- Sandra, P. A. P., & Suwandana, I. G. M. (2017). Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p02>
- Sedarmayanti, & Kuswanto, L. (2015). Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, dan

- Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung). *Jurnal Ilmu Administrasi*, XII(3), 513–528.
- Sekar, N. K. A., Dewi, A. A. S. K., & Ardana, K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior di Hotel Inna Grand Bali Beach. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3139–3167.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. (2022). Servant Leadership: Its Origini, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 56–64.
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Jurnal AGORA*, 7(2), 1–6.
- Setiawati, I. E., & Andayani, F. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung. *Neo Politea*, 1(2), 35–51. <https://doi.org/10.53675/neopolitea.v1i2.106>
- Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Surachman. (2017). Organizational Commitments Are Mediation of Relationships Between Servant Leadership and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 693–701.
- Shafi, M. Q., Rabbani, S., Alam, R. M., & Gul, S. (2020). Servant Leadership: Impact on Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Behavior. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(4), 1–19.
- Siahaan, S. M. (2019). Pengaruh Konsep Diri Terhadap Komunikasi Interpersonal Mahasiswa. *Jurnal Teknologi, Kesehatan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 125–130.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., & Haerany, A. (2021). *Kinerja Karyawan*. Cetakan Pertama. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sukrispiyanto. (2019). *Manajemen Sumber Data Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sule, T. E., & Priansa, D. J. (2018). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi, Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suryani, N. K., Sugianingrat, I. A. P. W., & Laksemini, K. D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Bali: Nilacakra.
- Sutrisno Edy. (2020). *manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). kencana.
- Syamsurizal. (2016). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Warta*, 49, 1–9.
- Tahuteru, W., Muhiddin, A., & Tahir, N. (2021). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Antar Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Humas Kantor Bupati Maluku Tengah. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Makassar*, 2(4).
- Usman, B. (2013). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 10(1), 1–18.

- Wahyudi, D. (2019). Hubungan Antara Servant Leadership Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan. *Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya*.
- Widyaningrum, M. Y. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Yateno. (2020). *Perilaku Organisasional. Corporate Approach*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Zarkani, Edward, Lubis, & Aurora, T. (2021). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Modiator (Studi UIN Sulthan Saifuddin Jambi)*. Universitas Jambi.