

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA DOSEN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI MEDIASI PADA DOSEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH RIAU

Rama Segara Johar

Jurusan Manajemen, Universitas Muhammadiyah Riau

*e-mail: ramasegarajohar@gmail.com

Abstrak

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kepemimpinan yang mampu mendorong kinerja dosen melalui perilaku ekstra peran dalam organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja dosen dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi seluruh dosen tetap dan data dikumpulkan melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen maupun terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Organizational Citizenship Behavior* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa *servant leadership* belum mampu meningkatkan kinerja dosen melalui peran *Organizational Citizenship Behavior*.*

Kata Kunci: *Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Dosen*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi saat ini menghadapi tuntutan yang semakin kompleks dalam meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Persaingan antarperguruan tinggi untuk memperoleh pengakuan dan reputasi yang baik mendorong setiap institusi untuk terus meningkatkan kinerjanya, terutama dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam konteks tersebut, dosen memiliki peran strategis sebagai penggerak utama pelaksanaan tridarma perguruan tinggi, bahkan pada perguruan tinggi berbasis nilai keislaman turut menjalankan catur darma yang mencakup aspek Al-Islam dan Kemuhammadiyah (Fauzi et al., 2022).

Peningkatan kualitas dosen menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung daya saing perguruan tinggi. Namun demikian, berbagai tantangan masih dihadapi oleh dosen di Indonesia, antara lain terkait kesejahteraan, studi lanjut, beban administrasi, dan tuntutan publikasi ilmiah internasional (Oktariyani et al., 2022). Kondisi tersebut dapat memengaruhi kinerja dosen dalam menjalankan tugas pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pengembangan nilai-nilai institusi. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang mampu mendorong peningkatan kinerja dosen secara berkelanjutan.

Universitas Muhammadiyah Riau (UMRI) merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang terus berupaya meningkatkan kualitas dan daya saing institusi. Berbagai capaian peringkat nasional maupun regional menunjukkan adanya perkembangan positif dalam kinerja institusi. Namun demikian, berdasarkan hasil evaluasi internal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau, kinerja dosen secara kuantitatif telah menunjukkan hasil yang baik, tetapi masih diperlukan peningkatan dari aspek kualitas, khususnya pada publikasi ilmiah dan implementasi nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya faktor-faktor pendukung yang mampu meningkatkan kinerja dosen secara optimal.

Salah satu faktor yang diyakini berperan dalam meningkatkan kinerja dosen adalah kepemimpinan. Haga (2022) menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kualitas kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam lingkungan pendidikan tinggi adalah *servant leadership*. Konsep *servant leadership* menekankan pada pelayanan, pemberdayaan, dan pengembangan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* tidak berfokus pada kepentingan pribadi, melainkan berupaya membantu dan mengembangkan pengikutnya agar mampu mencapai kinerja yang lebih baik (Keith, 2023; Lewis, 2023).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja dosen maupun karyawan. Keradjaan et al. (2021), Abbas et al. (2022), serta Firmansyah dan Hersona (2021) menemukan bahwa *servant leadership* mampu meningkatkan kinerja melalui pemberdayaan dan pengembangan individu dalam organisasi. Namun demikian, hasil penelitian lain menunjukkan temuan yang berbeda. Bayram dan Zoubi (2021) serta Saleem et al. (2021) menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut.

Selain kepemimpinan, perilaku sukarela yang melampaui tuntutan pekerjaan formal atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. OCB merupakan perilaku individu yang dilakukan secara sukarela untuk membantu rekan kerja maupun organisasi tanpa mengharapkan imbalan formal (Ridwan, 2021). Dalam lingkungan perguruan tinggi, perilaku tersebut dapat diwujudkan melalui kesediaan dosen membantu kolega, berpartisipasi dalam kegiatan institusi, serta memberikan kontribusi lebih dari tuntutan pekerjaan formal. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki tingkat OCB yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi yang tingkat OCB-nya rendah (Yu et al., 2021; Purwanto, 2022).

Hubungan antara *servant leadership* dan OCB juga telah menjadi perhatian para peneliti. Pemimpin yang menerapkan prinsip pelayanan dan pemberdayaan

diyakini mampu mendorong munculnya perilaku OCB pada anggota organisasi (Howladar & Rahman, 2021). Temuan Ghalavi dan Nastiezaie (2023) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap OCB. Akan tetapi, Si et al. (2023) menemukan hubungan yang berbeda, yaitu pengaruh negatif yang signifikan antara *servant leadership* dan OCB. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel masih memerlukan pengujian lebih lanjut dalam konteks organisasi yang berbeda.

Beberapa penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa OCB dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Ruiz et al. (2023) menemukan bahwa praktik *servant leadership* mampu meningkatkan kinerja melalui penguatan OCB. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Asroti et al. (2022), Supriyanto dan Lukiastuti (2021), Simamora (2022), serta Harahap dan Dilla (2022), yang menunjukkan bahwa OCB berperan dalam menjembatani pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja serta hubungan *servant leadership* dengan OCB. Selain itu, penelitian yang menguji pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja dosen dengan OCB sebagai variabel mediasi pada lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja dosen dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian kepemimpinan dan perilaku organisasi, serta menjadi masukan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja dosen merupakan hasil kerja yang dicapai dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab akademiknya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi. Dosen memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi karena bertanggung jawab dalam mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pada perguruan tinggi Muhammadiyah, tugas dosen tidak hanya mencakup tridarma perguruan tinggi, tetapi juga pelaksanaan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan sebagai bagian dari catur darma perguruan tinggi (Handoko et al., 2022).

Kinerja dosen menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas perguruan tinggi. Dosen yang memiliki kinerja tinggi mampu menghasilkan proses pembelajaran yang efektif, meningkatkan produktivitas penelitian, serta memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat melalui kegiatan pengabdian (Christianingsih, 2021). Oleh karena itu, pengukuran kinerja dosen dalam penelitian ini mengacu pada empat indikator

utama, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta pelaksanaan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyah (Handoko et al., 2022).

Salah satu faktor yang diyakini memengaruhi kinerja dosen adalah *servant leadership*. Konsep *servant leadership* menekankan bahwa pemimpin bertugas melayani, memberdayakan, dan mengembangkan pengikutnya agar mampu mencapai potensi terbaiknya. Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada kekuasaan, *servant leadership* menempatkan kebutuhan anggota organisasi sebagai prioritas utama (Keith, 2023). Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu, membangun kepercayaan, serta mendorong keterlibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan.

Karakteristik utama *servant leadership* meliputi kemampuan mendengarkan, empati, persuasi, konseptualisasi, komitmen terhadap pengembangan individu, dan kemampuan membangun komunitas kerja yang positif (Turner, 2022). Dalam penelitian ini, *servant leadership* diukur melalui lima indikator, yaitu hasrat yang kuat untuk menciptakan perubahan positif, komitmen pemimpin, kemampuan memahami situasi, keterampilan kepemimpinan, dan kontribusi terhadap lingkungan organisasi (Harahap & Dilla, 2022). Kehadiran pemimpin yang melayani diyakini mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan dosen sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku sukarela individu yang dilakukan melebihi tuntutan pekerjaan formal dan memberikan manfaat bagi organisasi (Soelton, 2023). Perilaku ini tidak secara langsung tercantum dalam sistem penghargaan formal organisasi, tetapi mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks perguruan tinggi, OCB dapat diwujudkan melalui kesediaan dosen membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan institusi, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan organisasi.

Menurut Organ dalam Romainha et al. (2022), OCB terdiri atas lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Altruism* mencerminkan perilaku membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, *conscientiousness* menunjukkan kesediaan bekerja melebihi standar yang ditetapkan organisasi, *sportsmanship* menggambarkan kemampuan menerima kondisi yang kurang ideal tanpa banyak keluhan, *courtesy* berkaitan dengan upaya menjaga hubungan interpersonal yang baik, sedangkan *civic virtue* menunjukkan partisipasi aktif individu dalam mendukung program dan perkembangan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa individu yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan individu dengan tingkat OCB rendah (Ali et al., 2022).

Hubungan antara *servant leadership*, OCB, dan kinerja telah banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Pemimpin yang menerapkan

prinsip pelayanan dan pemberdayaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya perilaku OCB pada anggota organisasi. Selanjutnya, perilaku OCB dapat meningkatkan efektivitas kerja individu maupun organisasi karena mendorong kerja sama, komitmen, dan partisipasi yang lebih tinggi. Dengan demikian, OCB dipandang memiliki potensi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja dosen.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja dosen (Keradjaan et al., 2021; Abbas et al., 2022; Firmansyah & Hersona, 2021). Selain itu, *servant leadership* juga terbukti mampu meningkatkan OCB (Amir & Santoso, 2022; Howladar & Rahman, 2021). Di sisi lain, OCB ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja individu maupun organisasi (Rosita et al., 2021). Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja (Nuraini, 2022; Asroti et al., 2022). Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengembangkan model yang menempatkan OCB sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau.

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (H1) *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; (H2) *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (H3) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; serta (H4) OCB memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja dosen.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Pendekatan ini digunakan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel penelitian, yaitu *servant leadership*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja dosen. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja dosen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB sebagai variabel mediasi.

Penelitian dilaksanakan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau selama periode November 2025 hingga Januari 2026. Populasi penelitian adalah seluruh dosen aktif Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau yang berjumlah 40 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh* (*census sampling*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 responden.

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (*sangat tidak setuju*) hingga skor 5 (*sangat setuju*). Variabel *servant leadership* diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Harahap dan Dilla (2022), meliputi hasrat untuk menciptakan

perubahan positif, komitmen pemimpin, kemampuan memahami situasi, keterampilan kepemimpinan, dan kontribusi terhadap lingkungan. Variabel OCB diukur menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Organ dalam Romaiha et al. (2022), yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Sementara itu, variabel kinerja dosen diukur berdasarkan indikator catur darma perguruan tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta Al-Islam dan Kemuhammadiyah (Handoko et al., 2022).

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden yang memenuhi kriteria sebagai dosen aktif Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) yang meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian. Pengujian efek mediasi OCB dilakukan melalui analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dengan tingkat signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,047 dan p-value 0,859 ($>0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan belum mampu meningkatkan kinerja dosen secara langsung. Kondisi ini dapat terjadi karena kinerja dosen lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompetensi, motivasi kerja, sistem penilaian kinerja, dan tuntutan tridharma perguruan tinggi. Dengan demikian, hipotesis pertama ditolak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,258 dan p-value 0,393 ($>0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku OCB dosen tidak semata-mata dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, melainkan juga oleh faktor internal seperti profesionalisme, komitmen organisasi, dan budaya akademik yang berkembang dalam lingkungan perguruan tinggi. Dengan demikian, hipotesis kedua ditolak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,260 dan p-value 0,453 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra-peran yang dilakukan dosen belum mampu meningkatkan kinerja formal yang diukur melalui indikator tridharma perguruan tinggi. Aktivitas OCB lebih berkontribusi pada efektivitas organisasi secara umum dibandingkan pada peningkatan kinerja individu. Oleh karena itu, hipotesis ketiga ditolak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB tidak mampu memediasi hubungan antara Servant Leadership dan Kinerja Dosen. Hal ini disebabkan karena pengaruh

Servant Leadership terhadap OCB maupun pengaruh OCB terhadap Kinerja Dosen sama-sama tidak signifikan. Dengan demikian, OCB tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini dan hipotesis keempat ditolak.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja Dosen memiliki nilai deskriptif yang tinggi, namun hubungan antarvariabel tidak terbukti signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen maupun Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Riau. Selain itu, OCB juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen dan tidak mampu memediasi hubungan antara Servant Leadership dan Kinerja Dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang lebih dominan dalam memengaruhi Kinerja Dosen.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, serta memperluas jumlah responden agar hasil penelitian lebih representatif. Secara praktis, fakultas perlu memperkuat sistem pengelolaan dan evaluasi kinerja dosen melalui dukungan fasilitas, pengembangan kompetensi, serta pemberian penghargaan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2022). Servant leadership and religiosity: An indicator of employee performance in the education sector. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 13(4), 391-409.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 83-93.
- Fatullah, R. (2017). Development of a Lecturer Performance Assessment System Case Study: University of Banten Jaya. *Journal of Media Publication*, Vol. 3 No.2.
- Amir, D. A., & Santoso, C. B. (2022). Examining a servant leadership construct and its influence on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 37-49.
- Asroti, A., Mochlasin, M., & Ridlo, M. (2022). Pengaruh Servant Leadership Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organization Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 2179-2191.
- Bayram, P., & Zoubi, K. (2021). The effect of servant leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role?. *Management Science Letters*, 10(8), 1771-1776.
- Christianingsih, E., (2021). *Getting to Know Higher Education Management*, Bandung: Nurtanio University Bandung.

- Fauzi, H., Aprianto, I., Amiruddin, A., & Zulfarnain, Z. (2022). Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(5), 416-424.
- Firmansyah, A. B., & Hersona, S. (2021). Servant Leadership, Manajemen Mutu Pendidikan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 335-350.
- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2023). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(89), 241-264.
- Haga, B. B. (2022). Servant leadership practices of principals: a case study. digitalcommons.liberty.edu
- Handoko, D., Habibi, M., & Arisa, I. (2022). Visi Islami Perguruan Tinggi serta Penerapannya pada Aktivitas Komunikasi (Studi pada Kampus Universitas Muhammadiyah Jakarta). *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik dan Komunikasi Bisnis*, 4(2), 137-144.
- Harahap, A. S. H., & Dilla, D. V. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 101-113.
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: the mediating effect of organizational commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70-83.
- Keith, K. (2023). *The case for servant leadership*. Terrace Press.
- Keradjaan, H., Sondakh, J. J., Tawaas, H. N., & Sumarauw, J. S. (2021). The effect of servant leadership on lecturer performance through trust in leader as a mediation variable. *International Journal of Social Science and Business*, 4(3), 344-351.
- Lewis, R. S. (2023). *Examining the Role of Servant-Leadership on the Culture and Climate of High Poverty Elementary Schools: A Qualitative Investigation* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Nuraini, H. F. (2022). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. *UNISSULA*
- Oktariyani, O., Nurchurifiani, E., & Said, R. (2022). Konstruksi Profesi Dosen pada Postingan Anggota Grup Ikatan Dosen RI (IDRI) di Facebook: Analisis Wacana Kritis. *JURNALISTRENDI: JURNAL LINGUISTIK, SASTRA, DAN PENDIDIKAN*, 7(1), 1-10.
- Purwanto, A. (2022). Effect of knowledge sharing dan leader member exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB) to Indonesian lectures' performance. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 972-981.
- Ridwan, M. (2021). Analysis of organizational commitment through OCB on employee performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 543-555.
- Romaiha, N. R., Maulud, F. S. F., Ismail, W. M. W., Jahya, A., Fahana, N., & Harun, A. (2022). The determinants of organizational citizenship behaviour (OCB). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 124-133.
- Ruiz. P. P., Linuesa. L. J., & Elche, D. (2023). Team-level servant leadership and team performance: The mediating roles of organizational citizenship behavior and internal social capital. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 127-144.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2021). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900562.
- Si, W., Shi, S., Zhou, M., & Cai, Z. (2023). Taken for granted: When servant leadership may be negatively related to OCB via psychological entitlement. *Journal of Business Research*, 166, 114122.
- Simamora, P. (2022). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Mi* (Doctoral Dissertation, Universitas Negeri Indonesia).

- Soelton, M. (2023). Conceptualizing Organizational Citizenship Behavior and Learning Organization in the Labor Sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239-255.
- Supriyanto, A., & Lukiastuti, F. (2021). *Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (Studi pada BKPSDMD Kabupaten Brebes)* (Doctoral dissertation, STIE Bank BPD Jateng).
- Turner, K. (2022). Servant leadership to support wellbeing in higher education teaching. *Journal of Further and Higher Education*, 46(7), 947-958.
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529-548.