

STRATEGI PENINGKATAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR PERAWAT MELALUI PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI DAN MOTIVASI KERJA

Aldi Sophian Saleh¹, Widodo Sunaryo², Yayan Hadiyat³

^{1,2,3}Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: 1aldisophian88@gmail.com

Riwayat Artikel:

Diterima:

09 Oktober 2025

Direvisi:

21 Desember 2025

Disetujui:

29 Desember 2025

Klasifikasi JEL:

D91

Kata kunci:

Budaya organisasi;
kepemimpinan melayani;
motivasi kerja;
organizational citizenship
behavior (OCB).

Keyword:

*organizational culture; servant
leadership; work motivation;
organizational citizenship
behavior (OCB).*

Cara mensitasi:

Saleh, A. S., Sunaryo, W.,
Hadiyat, Y. (2025). Strategi
Peningkatan organizational
citizenship behavior (ocb)
melalui penguatan budaya
organisasi, kepemimpinan
melayani dan motivasi kerja.
JIMFE (Jurnal Ilmiah
Manajemen Fakultas
Ekonomi), 11(2), 197–212.
[https://doi.org/
10.34203/jimfe.v%vi%i.13390](https://doi.org/10.34203/jimfe.v%vi%i.13390)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan melayani dan motivasi kerja. Populasi penelitian 151 perawat di RSUD R. Syamsudin, SH. dengan sampel 100 orang yang dipilih dengan metode proposional random sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert dan skala rating. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif dan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan melayani berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan melayani berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui motivasi kerja (mediasi penuh). Kepemimpinan melayani berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB melalui motivasi kerja (tidak ada mediasi).

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategies for enhancing Organizational Citizenship Behavior (OCB) by strengthening Organizational Culture, Servant Leadership, and Work Motivation. The research population consisted of 151 nurses at R. Syamsudin, SH. Hospital, with a sample of 100 selected using proportional random sampling. Data was collected through questionnaires using Likert scales and rating scales. Data analysis techniques included descriptive statistics and path analysis. The results indicate that: Organizational culture has a positive and significant effect on work motivation. Servant leadership has a positive but insignificant effect on work motivation. Organizational culture has a positive and significant effect on OCB. Servant leadership has a positive but insignificant effect on OCB. Work motivation has a positive and significant effect on OCB. Organizational culture has a positive and significant effect on OCB through work motivation (full mediation). Servant leadership has a positive but insignificant effect on OCB through work motivation (no mediation).



PENDAHULUAN

Di era digital, semua organisasi, baik instansi ataupun perusahaan, dituntut untuk mampu memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat bertahan dan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan signifikansi sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi sangat tinggi dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu elemen utama dari organisasi dan faktor terpenting yang dapat menjadi keunggulan organisasi untuk mencapai tujuan dengan efisiensi dan efektivitas. Rumah Sakit merupakan suatu fasilitas kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan dengan prioritas pengobatan serta pemulihan kesehatan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu. Dalam mencapai kesuksesan, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang bersedia berkontribusi melebihi tuntutan peran. Dengan kata lain individu tersebut menampilkan perilaku extra-role atau biasa dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam konteks ini, peran OCB sangat penting, OCB dapat berkontribusi pada peningkatan pelayanan pasien di rumah sakit.

Untuk meningkatkan OCB pada suatu rumah sakit, maka perlu dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Diantaranya budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting terhadap OCB karena budaya organisasi menciptakan norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku pegawai. Kepemimpinan melayani memiliki peran yang sangat penting terhadap OCB karena kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang semakin banyak diadopsi oleh organisasi, termasuk rumah sakit. Kepemimpinan melayani berfokus pada melayani dan memberdayakan pegawai, serta meletakkan kepentingan mereka di atas kepentingan pemimpin. Kemudian motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting terhadap OCB karena motivasi kerja yang tinggi mampu mendorong pegawai untuk melampaui tugas-tugas utama mereka dan berperilaku secara sukarela untuk kebaikan organisasi. Teori yang relevan untuk menghubungkan masalah penelitian dengan konsep dan variabel yang digunakan dapat dikaitkan dengan model yang diusulkan oleh Colquitt et al. (2019). Teori ini menjelaskan bahwa *job performance* merupakan salah satu individual outcome yang sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi, kelompok, dan individu. Dalam konteks penelitian ini, OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan melayani, dan motivasi kerja. Pertama, teori Colquitt et al. (2019) menegaskan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Kedua, teori ini juga menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku pegawai. Ketiga, motivasi kerja menurut Colquitt et al. (2019) merupakan faktor individu yang penting. Dengan dasar teori ini, penelitian ini berupaya untuk menghubungkan pengaruh faktor organisasi (budaya organisasi), kepemimpinan (kepemimpinan melayani), dan faktor individu (motivasi kerja) terhadap outcome berupa OCB di kalangan perawat rawat inap RSUD R. Syamsudin, SH.

Berdasarkan hasil observasi awal diperoleh hasil sebagai berikut. Terdapat 39% perawat yang belum mau membantu rekan kerja dengan sukarela, 45% perawat yang belum mau menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap kemajuan rumah sakit, 42% perawat yang belum mau menunjukkan sikap tanggung jawab dan inisiatif dalam pekerjaannya, 20% perawat yang belum mau menunjukkan sikap sopan dan ramah terhadap rekan kerja, terdapat 33% perawat yang belum mau menunjukkan sikap profesional dan sportif dalam menghadapi situasi sulit di tempat kerja, dan terdapat 17% perawat yang belum mau menunjukkan rasa bangga dan loyalitas terhadap rumah sakit. Kondisi seperti ini memberikan tantangan tersendiri bagi manajemen rumah sakit dimana dengan jumlah tenaga medis yang terbatas, masih harus mengoptimalkan peran sumber daya manusia yang ada untuk menjaga pelayanan kesehatan agar tetap prima.

Oleh karena itu, latarbelakang penelitian ini adalah adanya peningkatan jumlah pasien yang signifikan di RSUD R. Syamsudin, SH, yang menuntut pelayanan kesehatan yang semakin optimal. Seiring dengan peningkatan jumlah pasien tersebut muncul fenomena peningkatan keluhan terkait pelayanan, khususnya yang berkaitan dengan kecepatan pelayanan, kesesuaian pelayanan, serta sikap dan perilaku

perawat. Kondisi ini menimbulkan kekhawatiran akan kualitas pelayanan yang diberikan, meskipun rumah sakit telah berupaya menerapkan budaya kerja yang baik. maka penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi OCB di kalangan perawat. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk merumuskan strategi peningkatan perilaku ini, yang pada akhirnya akan mendukung perbaikan kualitas pelayanan kesehatan serta kepuasan terhadap pasien.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan dan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi. Ketika budaya organisasi kuat dan positif, hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja individu dan kolektif. Salah satu cara budaya organisasi memengaruhi motivasi kerja adalah melalui peningkatan komitmen dan loyalitas karyawan. Ketika perawat merasa dihargai dan diakui dalam lingkungan kerja mereka, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi. Budaya organisasi yang baik sering kali mendorong partisipasi aktif dari karyawan, memberikan ruang bagi mereka untuk berkontribusi dan merasa terlibat dalam pengambilan keputusan. Kondisi lingkungan kerja juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Budaya yang positif menciptakan identitas yang jelas bagi anggota, memfasilitasi komitmen terhadap tujuan bersama, serta meningkatkan stabilitas sosial di dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya membentuk perilaku individu tetapi juga meningkatkan kepuasan dan kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Hasil penelitian Waluya et al. (2022), Hutagaol (2023) dan Salfitri et al. (2024) memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja. Berdasarkan kerangka berfikir serta didukung dengan hasil penelitian yang relevan diatas bahwa diduga terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Melayani terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang menekankan pentingnya pelayanan kepada anggota tim, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Salah satu cara kepemimpinan melayani memengaruhi motivasi kerja adalah dengan meningkatkan hubungan interpersonal antara kepala ruang dan perawat. Hubungan yang baik dan harmonis ini dapat meningkatkan rasa saling percaya dan kolaborasi, yang pada gilirannya mendorong perawat untuk lebih termotivasi dalam menjalankan tugas mereka. Kepemimpinan melayani yang baik juga memberikan dukungan dan pengakuan kepada perawat. Dengan memberikan umpan balik positif dan menghargai kontribusi mereka, perawat merasa dihargai, yang meningkatkan motivasi kerja mereka.

Kepemimpinan melayani juga mendorong partisipasi aktif dari perawat dalam pengambilan keputusan. Ketika perawat merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan. Hasil penelitian Danang Kurniawan et al. (2023), memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja sehingga penguatan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan motivasi kerja. Berdasarkan kerangka berfikir serta didukung dengan hasil penelitian yang relevan diatas bahwa diduga terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja. Sehingga penguatan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan motivasi kerja.

H2: Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan dan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi. Ketika budaya organisasi kuat dan positif, hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja individu dan kolektif. Salah satu cara budaya organisasi memengaruhi OCB adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika budaya organisasi mendukung dan inklusif, perawat merasa dihargai dan didukung, sehingga mereka lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku OCB. Budaya organisasi yang tinggi akan mendorong komunikasi efektif juga berkontribusi pada peningkatan OCB. Ketika perawat merasa bahwa mereka dapat menyampaikan pendapat dan ide-ide mereka secara terbuka, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB sebagai bentuk rasa terima kasih dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendorong komunikasi efektif, serta memberikan penghargaan atas kontribusi, organisasi dapat meningkatkan perilaku OCB di kalangan perawat. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi kesejahteraan perawat tetapi juga meningkatkan kualitas layanan kesehatan secara keseluruhan. Hasil penelitian Hutagaol (2023), Adriani et al. (2021), Ananda et al. (2022), Salfitri et al. (2024) dan Gustiana et al. (2024) memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap OCB sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan OCB. Berdasarkan kerangka berfikir serta didukung dengan hasil penelitian yang relevan diatas bahwa diduga terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap OCB. Sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan OCB.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB)

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Melayani Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kepemimpinan melayani adalah pendekatan yang menempatkan kepentingan dan kebutuhan anggota tim di atas segalanya, dengan tujuan membangun iklim kerja yang mendukung dan inklusif. Salah satu cara kepemimpinan melayani memengaruhi OCB adalah dengan menciptakan iklim kerja yang positif. Ketika pemimpin menunjukkan dukungan dan perhatian kepada perawat, mereka merasa dihargai dan didorong untuk berperilaku lebih altruistik. Hal ini membuat perawat lebih cenderung untuk terlibat dalam tindakan OCB, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan tim. Kepemimpinan melayani yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kecintaan perawat terhadap pekerjaan mereka. Pemimpin yang melayani biasanya memiliki empati tinggi dan mampu memahami kebutuhan individual perawat. Ketika perawat merasa bahwa pemimpin mereka peduli, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi positif kepada organisasi.

Dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin melayani menciptakan rasa aman bagi perawat untuk berbagi ide dan pendapat. Selain itu, transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan juga meningkatkan kepercayaan perawat terhadap organisasi. Ketika perawat merasa bahwa mereka dapat mempercayai pemimpin mereka, mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku OCB. Hasil penelitian Steify M.E.W Sepang et., al (2025), memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan kepemimpinan melayani terhadap OCB sehingga penguatan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan OCB. Berdasarkan kerangka berfikir serta didukung dengan hasil penelitian yang relevan diatas bahwa diduga terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan melayani terhadap OCB. Sehingga penguatan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan OCB.

H4: Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB)

Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang memicu seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Ketika perawat merasa puas dengan pekerjaan mereka, seperti mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka dan memiliki lingkungan kerja yang mendukung, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih

tinggi. Motivasi yang tinggi ini akan mendorong perawat untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan tim. Selain itu, pengakuan dari manajemen juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Ketika perawat mendapatkan umpan balik positif dan penghargaan atas kinerja mereka, hal ini akan meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi mereka untuk berkontribusi lebih banyak kepada tim dan organisasi. Tantangan profesional juga dapat meningkatkan motivasi kerja.

Ketika perawat diberikan kesempatan untuk belajar hal baru atau terlibat dalam proyek yang menantang, mereka merasa lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Hal ini berujung pada peningkatan OCB, karena perawat akan lebih cenderung melakukan tindakan sukarela demi kebaikan tim dan organisasi. Hasil penelitian Waluya et al. (2022), Gunawarman & Priyono (2022), Hutagaol (2023) dan Gustiana et al. (2024) memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap OCB sehingga penguatan motivasi kerja dapat meningkatkan OCB. Berdasarkan kerangka berfikir serta didukung dengan hasil penelitian yang relevan diatas bahwa diduga terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap OCB. Sehingga penguatan motivasi kerja dapat meningkatkan OCB.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Motivasi Kerja

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada dalam suatu organisasi, yang memengaruhi perilaku karyawan. Sementara itu, OCB adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang tidak diatur oleh sistem imbalan formal tetapi berkontribusi pada efektivitas organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja perawat. Ketika perawat bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan inklusif, mereka merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong perawat untuk menunjukkan perilaku OCB. Ketika perawat merasa termotivasi, mereka lebih cenderung untuk melakukan tindakan sukarela seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan tim. Semakin tinggi motivasi kerja seorang perawat, semakin besar kemungkinan mereka untuk terlibat dalam perilaku OCB. Budaya organisasi menjadi faktor awal yang membentuk motivasi kerja, yang selanjutnya mendorong perilaku OCB di kalangan perawat.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk motivasi kerja perawat, yang pada gilirannya mempengaruhi OCB mereka. Dengan menciptakan budaya organisasi yang positif dan mendukung, institusi kesehatan dapat meningkatkan motivasi kerja perawat dan mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi kesejahteraan perawat tetapi juga meningkatkan kualitas layanan kesehatan secara keseluruhan. Hasil penelitian Hutagaol (2023) memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap OCB melalui motivasi kerja sehingga penguatan budaya organisasi melalui motivasi kerja dapat meningkatkan OCB melalui penguatan motivasi kerja. Variabel motivasi kerja dapat berfungsi atau bermakna terhadap OCB, apabila variabel motivasi kerja memiliki nilai pengaruh lebih besar bila dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB. Perpaduan ketiga hal diatas akan mampu mensinergiskan berbagai elemen organisasi sehingga dalam mewujudkan pelaksanaan untuk mencapai tujuan organisasi dapat dilalui oleh perpaduan elemen-elemen diantaranya budaya organisasi yang tinggi, motivasi kerja yang baik, dan OCB yang tinggi. Berdasarkan kerangka berfikir diatas diduga terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap OCB melalui motivasi kerja sehingga penguatan budaya organisasi melalui motivasi kerja dapat meningkatkan OCB melalui penguatan motivasi kerja.

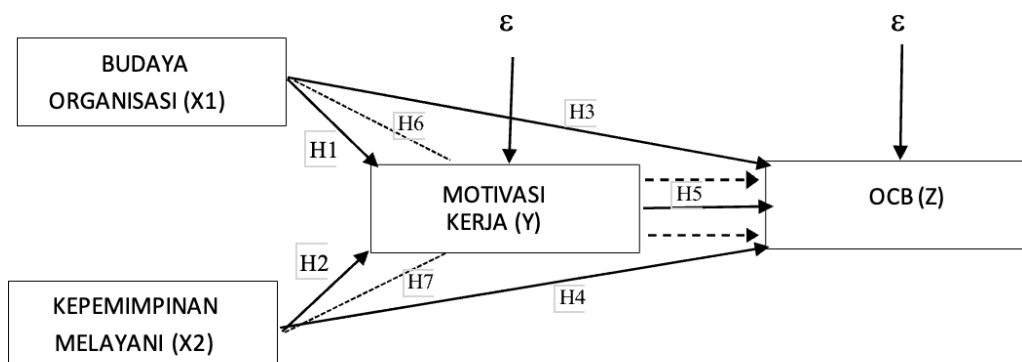
H6: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui motivasi kerja.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Melayani Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Motivasi Kerja

Kepemimpinan melayani adalah pendekatan yang berfokus pada pelayanan kepada anggota tim, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja mereka. OCB, di sisi lain, adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. motivasi kerja yang tinggi mendorong perawat untuk menunjukkan perilaku OCB. Ketika perawat merasa termotivasi, mereka lebih cenderung untuk melakukan tindakan sukarela, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan tim. semakin tinggi motivasi kerja seorang perawat, semakin besar kemungkinan mereka untuk terlibat dalam perilaku OCB. Kepemimpinan melayani menjadi faktor awal yang membentuk motivasi kerja, yang selanjutnya mendorong perilaku OCB di kalangan perawat.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani memainkan peran penting dalam membentuk motivasi kerja perawat, yang pada gilirannya mempengaruhi OCB mereka. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung dan memotivasi, institusi kesehatan dapat meningkatkan motivasi kerja perawat, yang pada gilirannya akan mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi kesejahteraan perawat tetapi juga meningkatkan kualitas layanan kesehatan secara keseluruhan. Hasil penelitian Hutagaol (2023) memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan melayani terhadap OCB melalui motivasi kerja sehingga penguatan kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja dapat meningkatkan OCB melalui penguatan motivasi kerja. Variabel motivasi kerja dapat berfungsi atau bermakna terhadap OCB, apabila variabel motivasi kerja memiliki nilai pengaruh lebih besar bila dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap OCB. Perpaduan ketiga hal diatas akan mampu mensinergikan berbagai elemen organisasi sehingga dalam mewujudkan pelaksanaan untuk mencapai tujuan organisasi dapat dilalui oleh perpaduan elemen diantaranya kepemimpinan melayani yang baik, motivasi kerja yang tinggi, dan OCB yang tinggi. Berdasarkan kerangka berfikir diatas diduga terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani terhadap OCB melalui motivasi kerja sehingga penguatan kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja dapat meningkatkan OCB melalui penguatan motivasi kerja.

H7: Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui motivasi kerja.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Informasi hasil survei dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner untuk semua variabel yaitu, variabel OCB (Z), Budaya Organisasi (X_1) Kepemimpinan Melayani (X_2), dan Motivasi Kerja (Y). Populasi pada penelitian ini adalah perawat rawat inap jabatan pelaksana RSUD R. Syamsudin, SH. yang berjumlah 151 orang. Metode pemilihan sampel ditentukan dengan proposional random sampling yaitu cara pengumpulan sampel dari anggota populasi dengan secara acak dan berstrata secara proposional, penggunaan teknik ini dikarenakan populasi tersebar pada beberapa kelompok. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh hasil perhitungan sebanyak 109,61, dibulatkan menjadi 110. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner (angket), berupa pernyataan ke RSUD R. Syamsudin, SH. Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu model pernyataan yang telah disediakan jawabannya, sehingga responden hanya memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Untuk penilaian terhadap pernyataan tersebut, peneliti menentukan dengan menggunakan skala Likert dan rating scale. Pilihan jawaban untuk skala Likert yaitu: sangat setuju (5), setuju (4), ragu-ragu (3), tidak setuju (2), dan sangat tidak setuju (1). Sedangkan untuk rating scale yaitu: selalu (5), sering (4), kadang-kadang (3), pernah (2), dan tidak pernah (1)..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Hubungan Antar Indikator

Analisis dimensi digunakan untuk mengetahui pengaruh antar dimensi variabel bebas, yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan melayani dengan variabel intervening yaitu motivasi kerja dan untuk mengetahui variabel bebas, yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan melayani dan variabel intervening motivasi kerja dengan variabel terikat yaitu *organizational citizenship behaviour*.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Analisis Hubungan Antar Indikator

Variabel	Klasifikasi Kekuatan Hubungan	Hubungan Antar Indikator
X1 >> Y (Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja)	Kuat dan Sangat Kuat ($r > 0,6$)	Keteraturan Perilaku yang Diamati (X1.1) dan Dorongan untuk Mengembangkan Potensi (Y4)
	Sedang ($r = 0,4 - 0,59$)	Tidak ada
	Rendah dan Sangat Rendah ($r < 0,39$)	Nilai Dominan (X1.3) dan Kompensasi (Y5)
X2 >> Y (Kepemimpinan Melayani dan Motivasi Kerja)	Kuat dan Sangat Kuat ($r > 0,6$)	Pengelolaan (X2.6) dan Kondisi Kerja (Y6)
	Sedang ($r = 0,4 - 0,59$)	Tidak ada
	Rendah dan Sangat Rendah ($r < 0,39$)	Persuasi (X2.4) dan Kebutuhan Memperoleh Pengakuan (Y2)
X1 >> Z (Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>)	Kuat dan Sangat Kuat ($r > 0,6$)	Keteraturan Perilaku yang Diamati (X1.1) dan Courtesy (Z4)
	Sedang ($r = 0,4 - 0,59$)	Tidak ada
	Rendah dan Sangat Rendah ($r < 0,39$)	Aturan (X1.5) dan Altruisme (Z1)
X2 >> Z (Kepemimpinan Melayani dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>)	Kuat dan Sangat Kuat ($r > 0,6$)	Pengelolaan (X2.6) dan Boosterisme (Z6)
	Sedang ($r = 0,4 - 0,59$)	Tidak ada
	Rendah dan Sangat Rendah ($r < 0,39$)	Penyembuhan (X2.3) dan Altruisme (Z1)

Variabel	Klasifikasi Kekuatan Hubungan	Hubungan Antar Indikator
Y >> Z (Motivasi Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>)	Kuat dan Sangat Kuat ($r > 0,6$)	Kondisi Kerja (Y6) dan Boosterism (Z6)
	Sedang ($r = 0,4 - 0,59$)	Tidak ada
	Rendah dan Sangat Rendah ($r < 0,39$)	Kebutuhan Memperoleh Pengakuan (Y2) dan Altruism (Z1)

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 2 tersebut, diperoleh nilai koefisien jalur $\beta_{yx1} = 0,647$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh thitung sebesar 7,476 dan ttabel sebesar 1,658.

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel diatas diperoleh thitung > ttabel. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X1) berpengaruh langsung positif yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Motivasi kerja adalah faktor yang mendorong individu baik dari dalam maupun dari luar yang merangsang semangat dan keinginan untuk bekerja dengan produktif, efisien, dan mengoptimalkan kemampuan keterampilan yang dimiliki, dengan tujuan mencapai hasil yang optimal. Sedangkan Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya tersebut membentuk kerangka normatif yang mengarahkan dan memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Budaya organisasi melibatkan pemahaman dan penerimaan atas nilai-nilai dan norma-norma yang dianggap penting dalam organisasi, serta bagaimana hal-hal tersebut berinteraksi dengan struktur sistem formal organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Waluya et al. (2022), Hutagaol (2023) dan Salfitri et al. (2024) yang memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil analisis Dimensi dan Indikator terdapat indikator-indikator budaya organisasi yang memiliki korelasi kuat dengan indikator-indikator motivasi kerja, yaitu pada indikator keteraturan perilaku yang diamati (observed behavioral regularities) dengan indikator dorongan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki (progress). Indikator-indikator tersebut diduga memiliki pengaruh kuat. Selain indikator yang kuat, terdapat indikator yang harus diperbaiki dan harus ditingkatkan yaitu pada indikator nilai dominan (dominant values) dengan indikator kompensasi (compensation) karena kedua indikator ini memiliki hubungan yang sangat lemah. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan diatas, dan teori serta didukung oleh hasil penelitian yang relevan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja, sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja, yaitu melalui penguatan indikator keteraturan perilaku yang diamati (observed behavioral regularities) dengan indikator dorongan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki (progress) dan memperbaiki indikator-indikator yang sangat lemah yaitu pada indikator nilai dominan (dominant values) dengan indikator kompensasi (compensation).

Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Variabel	N	β_1	thitung	ttabel $\alpha = 0,05$	ttabel $\alpha = 0,01$	Kesimpulan
X ₁ atas Y	110	0,647	7,476	1,658	2,362	Signifikan

Persyaratan signifikan: thitung > ttabel dan taraf signifikan < 0,05

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung Kepemimpinan Melayani Terhadap Motivasi Kerja

Variabel	N	β_1	thitung	ttabel $\alpha = 0,05$	ttabel $\alpha = 0,01$	Kesimpulan
X ₂ atas Y	110	0,028	0,328	1,658	2,362	Tidak Signifikan

Persyaratan signifikan: thitung > ttabel dan taraf signifikansi < 0,05

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Melayani Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh nilai koefisien jalur $\beta_{yx2} = 0,028$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh thitung sebesar 0,328 dan ttabel sebesar 1,658. Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel diatas diperoleh thitung < ttabel. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani (X₂) berpengaruh langsung positif yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Motivasi kerja adalah faktor yang mendorong individu baik dari dalam maupun dari luar yang merangsang semangat dan keinginan untuk bekerja dengan produktif, efisien, dan mengoptimalkan kemampuan keterampilan yang dimiliki, dengan tujuan mencapai hasil yang optimal. Sedangkan kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang didasarkan pada pelayanan kepada orang lain. hal ini melibatkan upaya pemimpin untuk memberikan dukungan, membangun hubungan yang baik, menciptakan atmosfer saling menghargai, dan mendengarkan dengan saksama rekan dan bawahan. pemimpin yang melayani memiliki tujuan untuk memfasilitasi pertumbuhan, kesejahteraan, kemandirian, serta jiwa pelayanan individu yang dilayani. pendekatan ini didasarkan pada keyakinan hati untuk mengubah orang lain menjadi versi yang lebih baik melalui keberanian moral dan wawasan spiritual. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Danang Khurniawan et., al (2023) yang memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja sehingga penguatan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil analisis Dimensi dan Indikator terdapat indikator-indikator kepemimpinan melayani yang memiliki korelasi kuat dengan indikator-indikator motivasi kerja, yaitu pada indikator pengelolaan (*stewardship*) dengan indikator kondisi kerja (*working Condition*). Indikator-indikator tersebut diduga memiliki pengaruh kuat. Selain indikator yang kuat, terdapat indikator yang harus diperbaiki dan harus ditingkatkan yaitu pada indikator persuasi (*persuasion*) dengan indikator kebutuhan memperoleh pengakuan (*confession*) karena kedua indikator ini memiliki hubungan yang sangat lemah. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan diatas, dan teori serta didukung oleh hasil penelitian yang relevan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja, sehingga penguatan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan motivasi kerja, yaitu melalui penguatan indikator pengelolaan (*stewardship*) dengan indikator kondisi kerja (*working condition*) dan memperbaiki indikator-indikator yang sangat lemah yaitu pada indikator persuasi (*persuasion*) dengan indikator kebutuhan memperoleh pengakuan (*confession*).

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap OCB

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh nilai koefisien jalur $\beta_{zx1} = 0,185$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh thitung sebesar 1,763 dan ttabel sebesar 1,658

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap OCB

Variabel	N	β_1	thitung	ttabel $\alpha = 0,05$	ttabel $\alpha = 0,01$	Kesimpulan
X ₁ atas Z	110	0,185	1.763	1,658	2,362	Signifikan

Persyaratan signifikan: thitung > ttabel dan taraf signifikansi < 0,05

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel diatas diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1) berpengaruh langsung positif yang signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (Z). *Organizational citizenship behaviour* adalah perilaku kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu organisasi yang dilakukan bersifat sukarela, extra-rule, merupakan tindakan yang tidak mengharapkan imbalan terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Sedangkan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya tersebut membentuk kerangka normatif yang mengarahkan dan memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Budaya organisasi melibatkan pemahaman dan penerimaan atas nilai-nilai dan norma-norma yang dianggap penting dalam organisasi, serta bagaimana hal-hal tersebut berinteraksi dengan struktur sistem formal organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Hutagaol (2023), Adriani et al. (2021), Ananda et al. (2022), Salfitri et al. (2024) dan Gustiana et al. (2024) yang memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.

Berdasarkan hasil analisis Dimensi dan Indikator terdapat indikator-indikator budaya organisasi yang memiliki korelasi kuat dengan indikator-indikator *organizational citizenship behaviour*, yaitu pada indikator keteraturan perilaku yang diamati (*observed behavioral regularities*) dengan indikator Courtesy (Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja). Indikator-indikator tersebut diduga memiliki pengaruh kuat. Selain indikator yang kuat, terdapat indikator yang harus diperbaiki dan harus ditingkatkan yaitu pada indikator Aturan (Rules) dengan indikator Altruism (Membantu rekan atau pimpinan tanpa pamrih) karena kedua indikator ini memiliki hubungan yang sangat lemah. Dari hasil penelitian yang telah dikemukakan diatas, dan teori serta didukung oleh hasil penelitian yang relevan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan pada *organizational citizenship behaviour*. Sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour*, yaitu melalui penguatan indikator keteraturan perilaku yang diamati (*observed behavioral regularities*) dengan indikator Courtesy (menjaga hubungan baik dengan rekan kerja). dan memperbaiki indikator-indikator yang sangat lemah yaitu pada indikator Aturan (Rules) dengan indikator Altruism (Membantu rekan atau pimpinan tanpa pamrih).

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Melayani Terhadap OCB

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh nilai koefisien jalur $\beta_{zx2} = 0,075$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 0,881 dan t_{tabel} sebesar 1,658.

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel diatas diperoleh $t_{hitung} < t_{tabel}$. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani (X_2) berpengaruh langsung positif yang tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (Z). *Organizational citizenship behaviour* adalah perilaku kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu organisasi yang dilakukan bersifat sukarela, extra-rule, merupakan tindakan yang tidak mengharapkan imbalan terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Sedangkan kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang didasarkan pada pelayanan kepada orang lain.

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Langsung Kepemimpinan Melayani Terhadap OCB

Variabel	N	β_1	t_{hitung}	t_{tabel} $\alpha = 0,05$	t_{tabel} $\alpha = 0,01$	Kesimpulan
X_2 atas Z	110	0,075	0,881	1,658	2,362	Tidak Signifikan

Persyaratan signifikan: $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan taraf signifikansi $< 0,05$

Hal ini melibatkan upaya pemimpin untuk memberikan dukungan, membangun hubungan yang baik, menciptakan atmosfer saling menghargai, dan mendengarkan dengan saksama rekan dan bawahan. pemimpin yang melayani memiliki tujuan untuk memfasilitasi pertumbuhan, kesejahteraan, kemandirian, serta jiwa pelayanan individu yang dilayani. pendekatan ini didasarkan pada keyakinan hati untuk mengubah orang lain menjadi versi yang lebih baik melalui keberanian moral dan wawasan spiritual. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Steify M.E.W Sepang et., al (2025) yang memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara kepemimpinan melayani terhadap organizational citizenship behaviour sehingga penguatan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan organizational citizenship behaviour.

Berdasarkan hasil analisis Dimensi dan Indikator terdapat indikator-indikator kepemimpinan melayani yang memiliki korelasi kuat dengan indikator-indikator OCB, yaitu pada indikator Pengelolaan (*Stewardship*) dengan indikator *Boosterism* (Sikap positif terhadap organisasi di depan publik). Indikator-indikator tersebut diduga memiliki pengaruh kuat. Selain indikator yang kuat, terdapat indikator yang harus diperbaiki dan harus ditingkatkan yaitu pada indikator Penyembuhan (*healing*) dengan indikator *Altruism* (Membantu rekan atau pimpinan tanpa pamrih) karena kedua indikator ini memiliki hubungan yang sangat lemah. Dari hasil penelitian yang telah dikemukakan diatas, dan teori serta didukung oleh hasil penelitian yang relevan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh langsung positif dan tidak signifikan pada organizational citizenship behaviour. Sehingga penguatan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan organizational citizenship behaviour, yaitu melalui penguatan indikator Pengelolaan (*stewardship*) dengan indikator *Boosterism* (Sikap positif terhadap organisasi di depan publik) dan memperbaiki indikator-indikator yang sangat lemah yaitu pada indikator Penyembuhan (*healing*) dengan indikator *Altruism* (Membantu rekan atau pimpinan tanpa pamrih).

Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap OCB

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai koefisien jalur $\beta_{zy} = 0,506$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh thitung sebesar 5,325 dan ttabel sebesar 1,658.

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel diatas diperoleh thitung > ttabel. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (Y) berpengaruh langsung positif yang signifikan terhadap organizational citizenship behaviour (Z). Organizational citizenship behaviour adalah perilaku kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu organisasi yang dilakukan bersifat sukarela, extra-rule, merupakan tindakan yang tidak mengharapkan imbalan terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Sedangkan motivasi kerja adalah faktor yang mendorong individu baik dari dalam maupun dari luar yang merangsang semangat dan keinginan untuk bekerja dengan produktif, efisien, dan mengoptimalkan kemampuan keterampilan yang dimiliki, dengan tujuan mencapai hasil yang optimal. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Budi Waluya et al (2022), Gunawarman et., al (2022), Eirene Lestari P Hutagaol (2023) dan Riska Gustiana et., al (2024) yang memberikan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap organizational citizenship behaviour sehingga penguatan motivasi kerja dapat meningkatkan organizational citizenship behaviour.

Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap OCB

Variabel	N	β_1	thitung	ttabel $\alpha = 0,05$	ttabel $\alpha = 0,01$	Kesimpulan
Y atas Z	110	0,506	05,325	1,658	2,362	Signifikan

Persyaratan signifikan: thitung > ttabel dan taraf signifikansi < 0,05

Tabel 7. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Pada OCB Melalui Motivasi Kerja

Variabel	N	β_1	β_2	Zhitung	Ztabel $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
X1 atas Z melalui Y	110	0,647	0,506	3.97	1,96	Signifikan

Persyaratan signifikan: zhitung > ztabel dan taraf signifikansi < 0,05

Berdasarkan hasil analisis Dimensi dan Indikator terdapat indikator-indikator motivasi kerja yang memiliki korelasi kuat dengan indikator-indikator organizational citizenship behaviour, yaitu pada indikator Kondisi kerja (*working condition*) dengan indikator *Boosterism* (Sikap positif terhadap organisasi di depan publik). Indikator-indikator tersebut diduga memiliki pengaruh kuat. Selain indikator yang kuat, terdapat indikator yang harus diperbaiki dan harus ditingkatkan yaitu pada indikator Kebutuhan memperoleh pengakuan (*confession*) dengan indikator *Altruism* (Membantu rekan atau pimpinan tanpa pamrih) karena kedua indikator ini memiliki hubungan yang lemah. Dari hasil penelitian yang telah dikemukakan diatas, dan teori serta didukung oleh hasil penelitian yang relevan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan pada organizational citizenship behaviour. Sehingga penguatan motivasi kerja dapat meningkatkan organizational citizenship behaviour, melalui penguatan indikator Kondisi kerja (*working condition*) dengan indikator *Boosterism* (Sikap positif terhadap organisasi di depan publik). dan memperbaiki indikator-indikator yang lemah yaitu pada indikator Kebutuhan memperoleh pengakuan (*confession*) dengan indikator *Altruism* (Membantu rekan atau pimpinan tanpa pamrih).

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap OCB Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 7 tersebut, diperoleh nilai koefisien jalur dengan $\beta_{X1Y} * \beta_{YZ} = 0,327$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh Z_{hitung} sebesar 3.97 dan Z_{tabel} sebesar 1,96

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel diatas diperoleh $Z_{hitung} > Z_{tabel}$. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X1) berpengaruh tidak langsung positif yang signifikan terhadap organizational citizenship behaviour (Z) melalui motivasi kerja (Y). Temuan penelitian ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung positif budaya organisasi pada organizational citizenship behaviour sebesar $\beta = 0,647$ dan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh tidak langsung positif budaya organisasi pada organizational citizenship behaviour melalui motivasi kerja sebesar $\beta = 0,506$. Hal ini berarti pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berperan tidak efektif sebagai intervening variable. Berarti peningkatan organizational citizenship behaviour lebih efektif dilakukan secara langsung melalui penguatan budaya organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Melayani Terhadap OCB Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 8 tersebut, diperoleh nilai koefisien jalur dengan $\beta_{X2Y} * \beta_{YZ} = 0,014$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh Z_{hitung} sebesar 0.48 dan Z_{tabel} sebesar 1,96.

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel diatas diperoleh $Z_{hitung} < Z_{tabel}$. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani (X2) berpengaruh tidak langsung positif yang tidak signifikan terhadap organizational citizenship behaviour (Z) melalui motivasi kerja (Y). Temuan penelitian ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung positif kepemimpinan melayani pada organizational citizenship behaviour sebesar $\beta = 0,028$ dan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh tidak langsung positif kepemimpinan melayani pada organizational citizenship behaviour melalui motivasi kerja sebesar $\beta = 0,506$.

Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Melayani Pada OCB Melalui Motivasi Kerja

Variabel	N	β_1	β_2	Zhitung	Ztabel $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
X2 atas Z melalui Y	110	0,028	0,506	0,48	1,96	Tidak Signifikan
Persyaratan signifikan: zhitung > ztabel dan taraf signifikansi < 0,05						

Hal ini berarti pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berperan efektif sebagai intervening variable. Berarti peningkatan organizational citizenship behaviour lebih efektif dilakukan secara tidak langsung melalui penguatan kepemimpinan melayani.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti menjadi fondasi paling kuat karena memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik dalam meningkatkan motivasi kerja maupun dalam membentuk perilaku OCB perawat secara langsung. Namun, temuan menarik muncul pada variabel kepemimpinan melayani (servant leadership), yang meskipun memberikan dampak positif, pengaruhnya ditemukan tidak signifikan terhadap motivasi maupun OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tersebut belum terintegrasi secara optimal dengan sistem penghargaan dan iklim kerja di rumah sakit. Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa implikasi strategis yang perlu diperhatikan oleh manajemen untuk menutup celah korelasi yang masih lemah antar variabel: yaitu Penguatan budaya organisasi tidak boleh hanya berhenti pada slogan. Implikasinya, rumah sakit harus memperbaiki indikator nilai dominan (dominant values) dengan menanamkan nilai profesionalisme, integritas, dan kerja sama melalui keteladanan pimpinan. Selain itu, aturan (rules) dan filosofi organisasi harus disosialisasikan secara konsisten agar perawat memahami bahwa kepatuhan adalah bentuk kontribusi nyata bagi organisasi. Karena pengaruh kepemimpinan melayani masih tidak signifikan, pemimpin perlu mengubah pendekatan mereka dari sekadar instruktif menjadi lebih persuasif dan empatik. Implikasinya mencakup penguatan indikator penyembuhan (healing), di mana pimpinan aktif memberikan dukungan emosional dan membantu menyelesaikan masalah pribadi maupun profesional perawat melalui konseling internal. Pemimpin juga harus meningkatkan kesadaran (awareness) terhadap dinamika tim dengan rutin mendengar umpan balik langsung. Motivasi kerja terbukti menjadi jembatan penting menuju OCB. Implikasinya, manajemen harus memastikan indikator kompensasi tidak hanya dipandang sebagai materi, tetapi juga mencakup pengakuan non-materi (confession) seperti apresiasi terbuka dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar (responsibility) perawat yang merasa dipercaya untuk terlibat dalam pengambilan keputusan atau memimpin tim kecil akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriani, W.Y., Ryantini, W.M. & Ardiansyah, J. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pegawai Yayasan Pendidikan Diniyyah Putri Lampung. *Journal Of Economic and Bussiness Retail* Volume. 01 No. 02.
- Allison, B.J., Voss, R.S. a & Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76 (5), 2001. P. 282-289.
- Ananda, F.T., Rahmani, A.B. & Aslami, N. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Di UPT Puskesmas Teladan Medan. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS)* Volume. 2 No. 3 pp.731-741.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. & Wesson, M.J. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill. pp.

- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. & Wesson, M.J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*. New York: McGraw-Hill.
- Danang, K., Prasetyo, I. dan Utari, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen Volume. 1 No. 3 pp. 28-37*.
- Dierendonck, D.v. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol. 37 No. 4, 1228-1261.
- Dubrin, A. (2011). *Edisikedua Leadership (terjemahan)*. Jakarta: Penerbit Prenada Media.
- Eldridge and Crombie. (2010). *Organizational behavior*. Jurnal Online. NSC Surabaya
- Fauzi, L. (2024). Pengaruh Servant Leadership dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Tenaga Kependidikan di Universitas Kota Pekanbaru. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan Volume. 18 No. 1 pp.127- 143*.
- Focht, A. and Ponton, M. (2015). Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphy Study. *International Journal of Leadership*, Vol. 9, Issue I, 44-60.
- Garay, H.D.V. (2006). Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi. *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, 2006. Vol. 8, No. 1, 33-42.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F.C. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2017). *Behavior In Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gunawarman & Priyono. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT Semen Gresik di Kabupaten Rembang (Studi Kasus Departemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Mirai Manajemen Volume. 7 No. 1 pp.333-339*.
- Gustiana, R., Fauzi, A. dan Endi Rekarti, E. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat: Peran Budaya Organisasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT) Volume. 5 No. 6 pp.397-407*.
- Husaini, U. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutagaol, E.L. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour, Dan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada HKBP Distrik Jakarta. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies) Volume. 7 No. 3 pp. 864-868*
- Kim, S.J., Kim, K.S., and Choi, Y.G. (2014). A Literatur Review of Servant Leadership and Criticism of Advanced Research. *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol. 8 No. 4, 1154-1157.
- Kreitner, Robert, and Kinicki, A. (2015). *Perilaku Organisasi. Buku ke-1*. Jakarta : Salemba Empat. h.205
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi (V. A. Yuwono, Ed.)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mckenna, E. And Beech, N. (2000). *How to built a corporate culture*. Harvard: Bussiness School Publishing.
- McShane, S.L. and Glinow, M.A.V. (2010) *Organizational Behaviour: Emerging Knowledge And Practice For The Real World*. Newr York: McGraw-Hill.
- Nahrisah, E., dan Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, Vol. 3 No. 3.
- Oge, S., and Erdogan, P. (2015). Investigation of Relationship between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior: A Research on Health Sector. *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol. 9, No. 10, 3628-3635.

- Organ, D.W. (2007). OCB: Its Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10 (2) 85- 87.
- Purwaningtyas, A. (2023). Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Pemediasi Hubungan Kepemimpinan Melayani dan Pengembangan Karir dengan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai UPTD Puskesmas Blora). *Innovation, Theory & Practice Management Journal* ISSN: 2963-7309 Volume. 2 No. 2
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2016). *Perilaku organisasi konsep, kontroversi, aplikasi* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Salfitri, M., Muryanto, F., Ijan, M.C., Suryandari. dan Djaja, D.K. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. *YUME: Journal of Management*, Volume. 7 No. 2pp.1020-1038.
- Schein E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4 Edition. Josses Bass A Wiley Imprint.
- Schermerhorn, J.R. (2015). *Management, Learn Succed* 12th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., pp.404.
- Selawa, R.R., dan Setiawan, R. (2014). *Penerapan Perilaku Kepemimpinan yang Melayani di PT. Delphia Prima Jaya Surabaya*. Agora, Vol. 2 No. 2.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. Switzerland: Springer.
- Steify M.E.W Sepang dan Harli M. Merung. (2025). Servant Leadership dan Budaya Organisasi: Implikasi Terhadap OCB Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Akuntansi Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Manado. *Jurnal Ekobis Dewantara* Volume. 8 No. 1 pp. 1094 - 1111.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, U.S. (2013). *Aplikasi Statitika Dalam Penelitian (Konsep Statitika yang Lebih Komprehensif)*. Jakarta: Change Publication.
- Suparjo., Purwaningtyas, A. dan Sunarsih, E.S. (2023). Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Pemediasi Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kepemimpinan yang Melayani dengan Kinerja. *Serat Acitya: Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang* Volume. 12 No. 1 pp.11-27.
- Syahputra, A. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Bank BNI Cabang Muara Bungo). *Jurnal Manajemen dan Sains (J-MAS)* Volume. 8 No. 1 pp.263-272.
- Tobari. (2012). *Membangun budaya organisasi pada instansi pemerintah*. Gramedia Digital. p, 46-50.
- Waluya, B., Perdana, M.S. dan Hidayah, Z. (2022) Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Ekstra Peran (OCB) Pada Bidang Layanan Kesehatan di Rumah Sakit. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* Volume. 7, No.12.
- Wati, N. M. (2017). Servant Leadership: Peran Perawat Manager Dalam Mengoptimalkan Etos Kerja Staf. *Adi Husada Nursing Journal*, Vol. 3 No. 2, 60-64.
- Wexley, K.N., and Yukl, G.A. (2015). *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan. (2007). *Budaya Dan Iklim Organisasi. (Teori, Aplikasi dan Penelitian)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Wong, P.T. (2003). An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles. Based on a presentation given at the Servant Leadership Roundtable and the ensuing discussions

