



Hubungan Kepemimpinan Melayani Terhadap Perilaku OCB dengan PEMBERDAYAAN PEKERJA dan Interaksi Atasan Bawahan Sebagai Pemediasi serta Gender Sebagai Pemoderasi

Nur Indah Permata Sari¹, Audia Junita^{2,*}, Ilham Mubaraq Ritonga³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Harapan Medan, Medan, Indonesia

*Email: audia.junita@yahoo.com

Abstract: *This research intends to analyze the impact of servant leadership on organizational citizenship behavior (OCB) with employee empowerment and leader-member exchange (LMX) as a mediator and gender as a moderator in PT Mandiri (Persero) Tbk Region I / Sumatra 1. Absolute difference method, independent sample t-test, and causal-step method of Baron dan Kenny are used as an analytical tools to test the hypothesis. Population and samples are 113 outsource employees in PT Mandiri (Persero) Tbk Region I / Sumatra 1 with the use of saturated sampling techniques. The research results prove that servant leadership has no significant impact on OCB moderated by gender. Gender is not a moderating variable in this research model. Outsourcing employees, both male and female, have the same good perception of servant leadership that takes place in the company and give the same response in the form of relatively high OCB behavior between the two groups. The existence of the servant leadership variable is sufficient as an antecedent of the emergence of employees' good OCB behavior without being strengthened or weakened by the employee's gender characteristics. Servant leadership also has a significant impact on OCB mediated by employee empowerment and LMX. Companies need to condition their employee empowerment and LMX including efforts to increase the share of power, information, knowledge, rewards, respect, trust and obligation. Further research needs to be done by finding and adding theoretical and empirical support for other variables that can represent a representative influence on OCB and are able to predict employee performance more accurately.*

Abstraksi: Penelitian ini bertujuan menguji dampak kepemimpinan melayani terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui pemberdayaan pekerja dan interaksi atasan bawahan sebagai pemediasi dan *gender* sebagai pemoderasi di PT Mandiri (Persero) Tbk Region I / Sumatra 1. Metode selisih mutlak, uji t sampel bebas, dan metode kausal step dari Baron & Kenny digunakan sebagai teknik analisis untuk menguji hipotesis penelitian. Populasi dan sampel adalah 113 karyawan *outsourcing* di PT Mandiri (Persero) Tbk Region I/Sumatra 1 dengan penggunaan teknik sampling jenuh. Hasil riset membuktikan bahwa kepemimpinan melayani tidak berdampak signifikan terhadap OCB dengan *gender* sebagai pemoderasi. Gender bukanlah variabel moderasi dalam model penelitian ini. Karyawan *outsourcing* baik laki-laki maupun perempuan memiliki persepsi yang sama baiknya terhadap kepemimpinan melayani yang berlangsung di perusahaan dan memberikan respon yang sama dalam bentuk perilaku OCB yang relatif tinggi antar kedua kelompok karyawan tersebut. Keberadaan variabel kepemimpinan melayani sudah cukup sebagai anteseden munculnya perilaku OCB yang baik pada diri karyawan, tanpa diperkuat atau diperlemah oleh karakteristik gender karyawan. Kepemimpinan melayani juga berdampak signifikan dalam membentuk OCB dimediasi pemberdayaan pekerja dan interaksi atasan dan bawahan. Pemimpin yang menerapkan karakter kepemimpinan kasih sayang, pemberdayaan, visi dan kerendahan hati akan mampu memberdayakan pekerja dengan lebih baik dan mengkondisikan interaksi antara atasan dan bawahan yang mampu membentuk perilaku OCB yang konstruktif bagi organisasi. Perusahaan perlu mengkondisikan pemberdayaan pekerja dan interaksi atasan bawahan antara lain upaya-upaya memperbesar berbagi kekuasaan, informasi, pengetahuan, ganjaran, penghargaan dan kepatuhan. Riset lanjutan juga perlu dilakukan dengan landasan teoritis dan empiris atas berbagai variabel yang dapat mempengaruhi OCB dan memprediksi kinerja karyawan dengan lebih akurat.

Keywords: *employee empowerment; gender; LMX; OCB; servant leadership*

Pendahuluan

Kompleksitas dunia bisnis dengan segala karakteristiknya akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu strategi mengatasinya adalah dengan upaya internal untuk mengelola dan meningkatkan kinerja para karyawan yang ada di perusahaan

bisnis berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Kinerja karyawan yang baik tidak muncul begitu saja, akan tetapi dirangsang oleh berbagai praktik organisasional yang diimplementasikan di organisasi (Junita, 2016) maupun aspek yang melekat pada

karyawan itu sendiri (Junita, 2017). Organisasi dengan kepemimpinan melayani, praktik pemberdayaan pekerja dan interaksi pimpinan dan bawahan yang dikondisikan dengan baik akan merangsang munculnya perilaku ekstra peran (OCB) dalam diri karyawan yang sangat penting bagi pencapaian kinerja maksimal organisasi. Variabel kepemimpinan melayani, pemberdayaan pekerja dan OCB penting diteliti karena saat ini perusahaan membutuhkan *talent* yang memiliki kompetensi, kreatif dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan perusahaan, khususnya di perbankan yang mengalami transformasi bisnis radikal dari pelayanan manual ke teknologi perbankan dengan tuntutan karakteristik pelayanan yang semakin kompleks dari nasabah.

Kepemimpinan merupakan salah satu determinan kesuksesan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Secara teoritis, berbagai karakteristik kepemimpinan dapat digunakan sebagai model untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara efektif, karakteristik kepemimpinan melayani adalah salah satunya (Trompenaars dan Voerman, 2010). Konsep kepemimpinan melayani merupakan konsep baru melengkapi konsep kepemimpinan transformasional yang lebih dulu ada. Karakteristik kepemimpinan merupakan pendekatan kepemimpinan yang memberikan perhatian khusus pada peningkatan kepuasan kerja karyawan, kenyamanan psikis, kesejahteraan, pengembangan potensi dan pendekatan personal (Spears, 2010). Kepemimpinan melayani merupakan pendekatan perilaku keorganisasian pemimpin terhadap bawahannya yang mampu memotivasi karyawan dan membantu para pekerja menyadari potensi mereka dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Vondey (2010), Cameron & Spreitzer (2012), Lora (2015), dan Setiawan (2019) menyatakan bahwa peningkatan praktik kepemimpinan melayani akan berpengaruh pada meningkatnya OCB karyawan dalam perusahaan.

OCB adalah perilaku ekstra peran yang diinisiasi oleh diri karyawan untuk bersedia melakukan berbagai pekerjaan di luar deskripsi jabatannya semata untuk berkontribusi lebih besar untuk perusahaan

(Podsakoff & MacKenzie, 1997). Karyawan yang memiliki OCB yang baik akan sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Amir & Santoso (2019) dan Yuan *et al.* (2020), perilaku OCB karyawan yang minim adalah akibat dari berbagai anteseden terkait dengan rasa percaya terhadap atasan, tingkat kepuasan kerja, beban kerja yang dijalani, persepsi terhadap tugas dan pekerjaannya dan berbagai masalah personal yang melingkupinya. Di perusahaan, tidak semua karyawan memiliki perilaku OCB yang kontributif dan jika pun ada, tingkat OCB karyawan berbeda-beda. Perbedaan tingkat OCB yang ada pada karyawan menjadi sebuah permasalahan di sebuah perusahaan.

Pemberdayaan karyawan adalah salah satu cara yang efektif untuk mengungkit OCB karyawan dalam hal kemampuan, kreatifitas, dan motivasi ekstra untuk menyelesaikan berbagai tugas yang diembannya bahkan di luar dari tuntutan tugas dalam deskripsi jabatannya (Catherine *et al.*, 2012). Bahkan dalam jangka panjang, praktik pemberdayaan pekerja dapat meningkatkan kinerja organisasi (Pigeon *et al.*, 2017). Riset Choi *et al.* (2016) dan Curukovic (2019) membuktikan bahwa pemberdayaan pekerja dapat diposisikan sebagai pemediasi dalam hubungan antara karakteristik kepemimpinan transformasional dan persepsi puas tidaknya pekerja dalam organisasi.

Berdasarkan hasil riset ditemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB melalui interaksi atasan bawahan dimoderasi oleh beberapa faktor antara lain gender (Kiker *et al.*, 2019). Pada perempuan, kepemimpinan melayani lebih berdampak signifikan terhadap sikap kerja dibandingkan perilaku kerja sebagaimana karyawan laki-laki (Kiker *et al.*, 2019). Farrell & Finkelstein (2007). menyatakan bahwa ada perbedaan tingkat OCB antara pekerja perempuan dan pria dimana perempuan dianggap lebih tinggi tingkat OCB-nya daripada pekerja pria. Perempuan memiliki kesediaan berkorban dan empati yang lebih besar daripada pria.

Kaitan antara konsep kepemimpinan melayani, pemberdayaan pekerja, dan interaksi atasan bawahan yang menjadi ranah tanggung jawab manajemen perusahaan untuk

mengkondisikannya terkait erat sebagai strategi memunculkan OCB karyawan. Interaksi atasan dan bawahan mencerminkan hubungan pertukaran sosial antara pemimpin dan anggota. Karyawan yang memiliki kualitas hubungan yang baik dengan pemimpin akan menunjukkan tanggungjawab dan kontribusi terhadap pekerjaan serta kinerja tinggi, dan sebaliknya kualitas hubungan yang buruk akan memicu kinerja rendah dan tingkat pengunduran diri yang tinggi. Newman *et al.* (2017) membuktikan bahwa kepemimpinan melayani berdampak terhadap OCB melalui interaksi atasan bawahan, namun tidak signifikan melalui mediator pemberdayaan pekerja khususnya pada supervisor sebagai responden penelitian.

Penelitian ini merupakan pengembangan beberapa penelitian terdahulu yang mengaitkan hubungan karakteristik kepemimpinan tertentu dalam membentuk OCB karyawan. Jika riset terdahulu menggunakan konsep karakteristik kepemimpinan transformasional dalam analisisnya (Choi *et al.*, 2016; Curukovic, 2019), maka signifikansi penelitian ini adalah pada pengamatan spesifik karakteristik kepemimpinan melayani. Menurut Kiker *et al.* (2019), peran *gender* perlu dieksplorasi lebih dalam konteks riset kepemimpinan melayani.

Berbagai riset terdahulu mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan melayani berdampak terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan baik secara langsung maupun melibatkan variabel mediasi (Kiker *et al.*, 2019; Ozyilmaz & Cicek, 2015; Amir & Santoso, 2019), namun terkait pemberdayaan pekerja sebagai variabel penting di sektor perbankan (Sarkar, 2009) yang berposisi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan OCB ditemukan ketidakkonsistenan dampak (Maynard *et al.*, 2012; Boudrias *et al.*, 2014; Newman *et al.*, 2017; Pigeon *et al.*, 2017). Adanya ketidakkonsistenan temuan riset terdahulu terkait menjadi dasar untuk melakukan riset ini.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak variabel kepemimpinan melayani dalam membentuk OCB karyawan dengan pemberdayaan pekerja dan interaksi atasan bawahan sebagai mediator dan *gender* sebagai pemoderasi khususnya pada

karyawan *outsourcing* di perbankan yaitu PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Region I/Sumatera 1.

Kajian Teori

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah inisiatif karyawan untuk berperilaku kerja di luar dari tanggung jawab pokoknya dalam deskripsi jabatan tertentu yang dilakukan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Hendri & Devie, 2015; Robbins & Judge, 2017). Menurut Amir & Santoso (2019), OCB diwujudkan dalam perilaku mudah memberikan bantuan kepada orang lain dan patuh pada ketentuan dan norma kerja di organisasi.

Secara klasik, Organ *et al.* (2006) mengemukakan lima dimensi OCB meliputi perilaku menolong (*altruism*), berusaha ekstra (*conscientiousness*), toleransi terhadap keadaan (*sportsmanship*), berhubungan baik (*courtesy*), dan bertanggung jawab (*civic virtue*). Namun dalam perkembangannya, konsep OCB digunakan secara spesifik di industri jasa yang lebih berorientasi pelayanan dan memiliki dimensi yang berbeda dengan yang dikemukakan sebelumnya (Organ *et al.*, 2006), yaitu OCB berorientasi pelayanan (*Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior/OCBS*). Konsep OCBS (Bettencourt, 1998; Bettencourt *et al.* 2001) sebagai bentuk pengembangan dari konsep OCB (Podsakoff & MacKenzie, 1997) bernilai penting untuk digunakan utamanya di perusahaan jasa yang mengutamakan pelayanan dalam proses bisnis antara lain perbankan (Junita *et al.*, 2019; Liao & Chuang, 2004). Dimensi OCBS meliputi indikator loyalitas, kualitas pelayanan dan partisipasi (Bettencourt, 1998; Bettencourt *et al.*, 2001; Junita *et al.*, 2019).

Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan melayani adalah karakteristik kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada bawahan yang dipimpinnya (Spears, 2010; Trompenaars & Voerman, 2010). Karakteristik perilaku kepemimpinan melayani umumnya didasari oleh identifikasi

dan nilai-nilai luhur seperti kebajikan, keadilan, integritas, dan pelayanan (Smith, 2005). Dimensi kepemimpinan melayani menurut Dennis (2004) diukur dengan instrumen *Servant Leadership Assesment* (SLAI) yang meliputi kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, dan kepercayaan.

Pemberdayaan Pekerja (Employee Empowerment)

Pemberdayaan pekerja mengacu pada pelimpahan wewenang dan kewajiban dari atasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya (Conger & Kanungo, 1988; Pigeon *et al.*, 2017). Tingkat *employee empowerment* di sektor perbankan diukur dari aspek (Sarkar, 2009): (1) Kekuasaan (*Power*), meliputi otonomi wewenang, dan delegasi; (2) Informasi (*Information*), meliputi umpan balik, kejelasan peran, dan partisipasi motivasi; (3) Pengetahuan (*Knowledge*), meliputi pelatihan, konseling, dan penilaian; (4) Penghargaan (*Rewards*), meliputi kompensasi, perencanaan karir, dan pengayaan pekerjaan.

Interaksi Atasan Bawahan (Leader-Member Exchange/LMX)

Interaksi atasan bawahan adalah hubungan timbal balik dalam konteks kepentingan organisasi antara pimpinan dan anggota organisasi (Graen & Uhl-Bien, 1995; Robbins & Judge, 2017; Yukl, 2010). Interaksi atasan bawahan merupakan pendekatan spesifik atasan terhadap masing-masing bawahannya karena karakteristik bawahan yang berbeda satu sama lain (Ivancevich *et al.*, 2006). LMX dapat diukur dengan tiga dimensi Graen & Uhl-Bien, 1995) yaitu: (1) *Respect*, penghargaan atasan terhadap kemampuan bawahan; (2) *Trust*, rasa percaya antara atasan dan bawahan dan sebaliknya; (3) *Obligation*, hubungan kerja atasan dengan bawahan sebagai kewajiban.

Gender

Oakley (1972) menyatakan gender merupakan perbedaan pria dan wanita yang dilihat bukan dari perspektif kodrati/biologis, tetapi dalam bentuk perbedaan perilaku yang terbentuk melalui proses sosial dan kultural (Caplan, 1987), dan perbedaan peran, fungsi,

status dan tanggung jawab sebagai hasil dari bentukan proses sosialisasi dari satu generasi ke generasi berikutnya (Puspitawati, 2012).

Gender biasa dianggap sebagai karakteristik pribadi yang melekat pada pria atau wanita yang dipersepsikan oleh karyawan dan mempengaruhi cara mereka bereaksi kepada mereka. Pekerja pria cenderung lebih superior, keras, kuat, kemampuan adaptasi kurang, orientasi pekerjaan tinggi, objektif, mandiri, aktif, dan memiliki kemampuan manajerial relatif lebih baik dibandingkan pekerja wanita. Wanita cenderung berperilaku lembut, tekun, teliti, orientasi pada hubungan, emosional, sensitif, fleksibel, penuh pertimbangan (Bowo, 1996; Palmer & Kandasaami, 1997).

Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Perilaku OCB dengan Moderasi Gender

Kepemimpinan melayani adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri (Sendjaya & Sarros, 2002). Implementasi kepemimpinan melayani secara signifikan berdampak positif terhadap perilaku berorientasi pelanggan dari para karyawan (Amir & Santoso, 2019), demikian pula di industri jasa (Yuan *et al.*, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Kiker *et al.* (2019) menyatakan bahwa *gender* merupakan pemoderasi antara kepemimpinan melayani dan OCB. Berdasarkan temuan tersebut maka pernyataan hipotesis 1 penelitian adalah: H1 : Kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB dimoderasi oleh *gender*.

Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Perilaku OCB dengan Pemberdayaan Pekerja Sebagai Pemeditasi

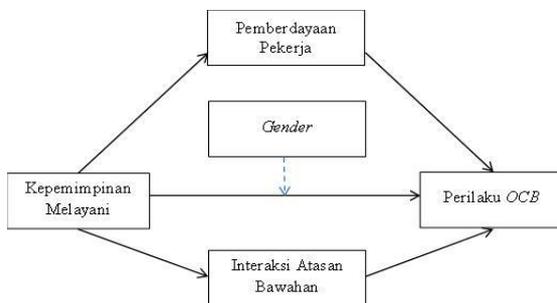
Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin yang memberikan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan maksimal orang-orang yang dipimpinnya (Trompenaars & Voerman, 2010; Spears, 2010). Berdasarkan temuan riset, upaya pemberdayaan pekerja di organisasi dapat memunculkan perilaku yang diberdayakan yaitu perilaku OCB (Pigeon *et al.*, 2017; Ying *et al.*, 2020). Bahkan penelitian yang dilakukan oleh Choi *et al.*, 2016; Curukovic, 2019) menyimpulkan pemberdayaan pekerja memeditasi

karakteristik kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut maka pernyataan hipotesis kedua penelitian: H2 : Kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB dimediasi oleh pemberdayaan pekerja.

Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Perilaku OCB dengan Interaksi Atasan Bawahan Sebagai Pemediiasi

Interaksi kerja atasan bawahan yang dikondisikan baik mampu memunculkan kesediaan karyawan berupaya lebih besar bagi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Newman *et al.* (2017) menyatakan bahwa interaksi atasan bawahan memediasi hubungan kepemimpinan melayani terhadap OCB. Berdasarkan landasan teori dan riset empiris tersebut maka pernyataan hipotesis ketiga penelitian ini adalah: H3 : Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap perilaku OCB dimediasi oleh interaksi atasan bawahan.

Ketiga hipotesis penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian terwakili pada gambar kerangka konseptual penelitian di Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang meneliti populasi atau sampel dan menggunakan metode statistik dalam analisa data guna pengambilan kesimpulan (Sugiyono, 2016). Variabel independen adalah kepemimpinan melayani yang diukur dengan empat dari lima dimensi Dennis (2004). Dimensi *trust* tidak digunakan dalam mengukur kepemimpinan melayani untuk menghindari *overlap* dengan dimensi *trust* pada variabel interaksi atasan bawahan menurut Graen & Uhl-Bien (1995). Variabel mediasi ada 2 yaitu pemberdayaan pekerja yang diukur dengan empat dimensi (Sarkar,

2009) yang spesifik untuk perbankan, dan variabel interaksi atasan bawahan yang diukur dengan tiga dimensi Graen & Uhl-Bien (1995). Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah *gender*. Variabel dependen adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diukur dengan tiga dimensi OCB berorientasi pelayanan (*Service-Oriented OCB/ OCBS*) (Bettencourt, 1998; Bettencourt *et al.*, 2001; Junita *et al.*, 2019).

Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Region I/Sumatera 1 dari beberapa divisi yaitu sebanyak 113 pegawai. Keseluruhan populasi menjadi sampel penelitian sehingga teknik sampling jenuh menjadi metode penentuan sampel penelitian.

Kuesioner digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian yang disusun dengan 5 poin skala Likert untuk variabel kepemimpinan melayani, pemberdayaan pekerja, interaksi atasan bawahan dan OCB, sedangkan variabel moderasi *gender* diukur dengan skala nominal.

Metode analisis data penelitian menggunakan: (1) Metode selisih mutlak dan *independent sample t-test* digunakan untuk menguji moderasi *gender* dalam hubungan antara kepemimpinan melayani terhadap OCB (hipotesis 1); (2) Metode kausal *step* yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986), dengan terlebih dahulu memenuhi uji validitas dan reliabilitas instrumen serta uji asumsi klasik regresi yang disyaratkan (Ghozali, 2013). Langkah-langkah metode kausal *step*: (a) Menemukan persamaan regresi variabel independen (X) terhadap dependen (Y) (Persamaan I : $Y = a + b1X$); (b) Menemukan persamaan regresi variabel independen (X) terhadap dependen (Y) dengan memasukkan variabel mediasi tertentu (M) (Persamaan II : $Y = a + b1X + b2M$); (c) Menganalisis dan membuat kesimpulan apakah variabel mediasi bersifat mediasi sempurna (*perfect mediation*) atau parsial (*partial mediation*), dengan pertimbangan tertentu. Jika pengaruh variabel independen terhadap dependen berbeda signifikansi antara sebelum dan sesudah dimasukkan variabel mediasi ke dalam model regresi, dari sebelumnya berpengaruh signifikan menjadi tidak signifikan maka

variabel mediasi merupakan pemediasi sempurna (*perfect mediation*). Jika pengaruh variabel independen terhadap dependen tetap signifikan baik sebelum maupun sesudah dimasukkan variabel mediasi ke dalam model regresi, maka variabel mediasi merupakan pemediasi parsial (*partial mediation*) (Suliyanto, 2011).

Hasil

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas seluruh item kuesioner variabel Kepemimpinan Melayani (X), Pemberdayaan Pekerja, Interaksi Atasan Bawahan, dan Perilaku OCB mempunyai nilai r hitung $>$ r tabel (0,184) sehingga dinyatakan bahwa seluruh item kuesioner adalah valid. Pada hasil uji reliabilitas variabel ditemukan nilai *Cronbach's Alpha* variabel Kepemimpinan Melayani sebesar 0,824, variabel Pemberdayaan Pekerja sebesar 0,870, variabel *Interaksi Atasan Bawahan* sebesar 0,660, dan variabel Perilaku OCB sebesar 0,906. Variabel-variabel tersebut memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $>$ 0,60 sehingga dinyatakan reliabel (Ghozali, 2013).

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik model penelitian regresi mencakup uji normalitas, multikolinieritas, dan heterokedastisitas. Hasil uji normalitas sebaran data penelitian dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test ditemukan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed) KS-Test* sebesar 0,075 untuk model hipotesis 1, sebesar 0,275 untuk model hipotesis 2, dan sebesar 0,591 untuk model hipotesis 3. Dengan demikian nilai *Asymp. Sig. (2-tailed) KS-Test* model penelitian lebih besar dari tingkat signifikansi yaitu 0,05 sehingga dinyatakan asumsi normalitas data terpenuhi (Ghozali, 2013).

Uji multikolinieritas model penelitian dilakukan untuk menilai apakah ada korelasi yang kuat antar variabel bebas penelitian yang bersifat mengganggu. Hasil uji multikolinieritas model pertama diperoleh nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* 0,977 dan *Tolerance* 1,024. Nilai VIF dan *Tolerance* untuk model kedua sebesar 0,882 dan 1,134. Nilai VIF dan *Tolerance* untuk model regresi ketiga sebesar 0,921 dan 1,086. Dengan demikian keseluruhan model penelitian memiliki nilai *VIF* $<$ 10 dan *Tolerance* $>$ 0,10

(Ghozali, 2013) sehingga dinyatakan tidak terjadimultikolinieritas antar variabel bebas penelitian pada setiap model.

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui kesamaan atau ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2013). Hasil uji heterokedastisitas model regresi penelitian dengan uji Glejser menemukan nilai signifikansi untuk model hipotesis 1 sebesar 0,297, model hipotesis kedua sebesar 0,319 dan nilai signifikansi model hipotesis ketiga sebesar 0,671. Keseluruhan model penelitian memiliki nilai signifikansi uji Glejser $>$ tingkat signifikansi 0,05 sehingga dinyatakan bebas dari heterokedastisitas (Ghozali, 2013).

Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis 1 penelitian yaitu untuk membuktikan apakah variabel kepemimpinan melayani berdampak signifikan terhadap OCB karyawan dimoderasi oleh *gender*. Dengan metode selisih mutlak ditemukan nilai signifikansi *standardized* kepemimpinan melayani (ZX) sebesar 0,008 $<$ 0,05 namun nilai signifikansi *standardized gender* (ZZ) dan selisih mutlak antara *standardized kepemimpinan melayani* dan *gender* ($|ZX-ZZ|$) $>$ 0,05 (Tabel 1).

Tabel 1. Uji Hipotesis 1

Parameter	B	Sig.
Konstanta	4,440	0,000
ZSL (ZX)	0,117	0,008
Zgender (ZZ)	-0,061	0,157
$ ZX-ZZ $	-0,084	0,084

Sumber: Hasil analisis data, diolah (2020)

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB dimoderasi oleh *gender* tidak signifikan. Gender bukanlah variabel pemoderasi antara variabel kepemimpinan melayani dan perilaku OCB.

Hipotesis 2 penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB dimediasi oleh pemberdayaan pekerja dengan metode *causal step* Baron & Kenny (1986). Hasil uji menemukan nilai signifikansi uji F sebesar 0,000 $<$ 0,05 dengan besar kontribusi pengaruh simultan (koefisien determinasi) sebesar 12,2%. Maka disimpulkan hipotesis kedua diterima atau

secara simultan variabel pemberdayaan pekerja memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB.

Tabel 2. Uji Hipotesis 2

	Unstandardized Coefficients B	t	Sig.
Konstanta	2,727	5,203	0,000
SL (X)	0,435	3,091	0,003
Konstanta	1,879	3,147	0,002
SL (X)	0,298	2,049	0,043
EE (M)	0,322	2,727	0,007

Sumber: Hasil analisis data, diolah (2020)

Berdasarkan hasil uji model hipotesis kedua secara parsial (uji t) ditemukan bahwa nilai signifikansi sebelum dan sesudah dimasukkan variabel mediasi pemberdayaan pekerja ke dalam model adalah tetap signifikan ($<0,05$). Sebelum dimasukkan variabel pemberdayaan pekerja sebagai pemediasi, variabel kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB dengan nilai signifikansi sebesar 0,003.

Tabel 3 Uji Hipotesis 3

	Unstandardized Coefficients B	t	Sig.
Konstanta	2,727	5,203	0,000
SL (X)	0,435	3,091	0,003
Konstanta	1,673	2,700	0,008
SL (X)	0,317	2,236	0,027
EE (M)	0,402	2,959	0,004

Sumber: Hasil analisis data, diolah (2020)

Sesudah variabel mediasi pemberdayaan pekerja dimasukkan ke dalam model regresi, maka variabel kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB dengan nilai signifikansi sebesar 0,043 (Tabel 2). Oleh karenanya variabel pemberdayaan pekerja merupakan variabel mediasi tepatnya variabel mediasi parsial yang dapat berposisi sebagai variabel mediasi sekaligus sebagai variabel bebas.

Hasil uji hipotesis ketiga untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB dimediasi oleh interaksi atasan bawahan menemukan nilai signifikansi uji F sebesar $0,000 < 0,05$ dan besar kontribusi simultan (koefisien determinasi) sebesar 13,2%. Maka disimpulkan hipotesis ketiga diterima atau

secara simultan variabel interaksi atasan bawahan memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB.

Berdasarkan hasil uji model hipotesis ketiga secara parsial (uji t) ditemukan bahwa nilai signifikansi sebelum dan sesudah dimasukkan variabel interaksi atasan bawahan sebagai variabel mediasi ke dalam model adalah tetap signifikan ($<0,05$). Sebelum dimasukkan variabel interaksi atasan bawahan sebagai pemediasi, *kepemimpinan melayani* berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB dengan nilai signifikansi sebesar 0,003. Selanjutnya sesudah variabel interaksi atasan bawahan dilibatkan sebagai pemediasi, maka variabel kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB dengan nilai signifikansi sebesar 0,027 (Tabel 3). Interaksi atasan bawahan pada model hipotesis ketiga merupakan variabel mediasi tepatnya pemediasi parsial, yang dapat berposisi sebagai variabel mediasi sekaligus sebagai variabel bebas.

Pembahasan

Kepemimpinan melayani adalah pemimpin yang mengedepankan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya dibandingkan diri sendiri (Sendjaya & Sarros, 2002). Secara teoritis dan empiris, kepemimpinan melayani dipersepsikan secara berbeda oleh karyawan laki-laki dan perempuan, karenanya memberikan dampak yang berbeda (Hogue, 2016; Wang *et al.*, 2013; Kiker *et al.*, 2019). Namun hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB karyawan tidak signifikan dimediasi oleh gender (Hipotesis 1 ditolak) (Tabel 1).

Secara deskriptif, data penelitian menggambarkan bahwa pimpinan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Region I / Sumatera 1 dipersepsikan oleh karyawan berkarakter kepemimpinan melayani relatif tinggi (99,1%) baik oleh karyawan laki-laki maupun perempuan (Tabel 4). Demikian pula perilaku OCB karyawan *outsourcing* di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Region I / Sumatera 1 juga relatif sama tinggi (99,1%) (Tabel 4).

Demikian pula hasil uji beda *independent sample t-test* menemukan nilai signifikansi

Levine test for equity variance sebesar 0,485 (Tabel 5). Nilai tersebut bermakna tidak ada perbedaan perilaku OCB antara pekerja pria dan wanita. Keduanya memiliki tingkat OCB yang sama-sama tinggi.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Melayani dan Perilaku OCB Berdasarkan Gender

Tingkat Kepemimpinan Melayani	Gender		(%)
	Laki-laki	Perempuan	
Rendah (1 - 1,33)	-	-	-
Sedang (1,33 - 2,66)	1	-	0,9%
Tinggi (2,66 - 5)	56	56	99,1%
Total	113		100%

Tingkat OCB	Gender		(%)
	Laki-laki	Perempuan	
Rendah (1 - 1,33)	-	-	-
Sedang (1,33 - 2,66)	1	-	0,9%
Tinggi (2,66 - 5)	56	56	99,1%
Total	113		100%

Sumber: Hasil analisis data, diolah (2020)

Dengan demikian hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori Hogue (2016) dan temuan riset Kiker *et al.* (2019) dan Wang *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa *gender* merupakan pemoderasi antara kepemimpinan melayani dan OCB. Laki-laki dan perempuan memiliki cara yang berbeda dalam menanggapi kepemimpinan melayani. Secara teoritis, karakteristik kepemimpinan melayani lebih sesuai dengan gaya kepemimpinan seorang wanita yang cenderung melayani dibandingkan pemimpin pria yang cenderung otoriter (Hogue, 2016), sehingga ketika pemimpin yang menerapkan kepemimpinan melayani adalah seorang pria maka harapan mereka atas perilaku pemimpin akan berbeda.

Menurut temuan Kiker *et al.* (2019), kepemimpinan melayani cenderung berdampak pada respon sikap karyawan wanita antara lain kepuasan kerja, komitmen, trust, sedangkan pada karyawan laki-laki cenderung berdampak pada perilaku kerja. Temuan riset Wang *et al.* (2013), dampak positif kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja lemah pada pemimpin wanita dibandingkan laki-laki. Sedangkan pada penelitian ini ditemukan bahwa karyawan laki-laki dan perempuan memiliki persepsi yang sama terhadap karakteristik kepemimpinan melayani pemimpinnya dan memberikan dampak terhadap perilaku kerja khususnya perilaku OCB yang juga relatif

sama. Keberadaan variabel kepemimpinan melayani sudah cukup sebagai anteseden munculnya perilaku OCB yang baik pada diri karyawan, tanpa diperkuat atau diperlemah oleh karakteristik gender karyawan.

Tabel 5 Hasil Uji t Sampel Bebas

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	
OCB	Equal var assumed	,491	,485	-1,539	111	,127	-,1356
	Equal var not assumed			-1,542	107,59	,126	-,1356

Sumber: Hasil analisis data, diolah (2020)

Hipotesis 2 penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB karyawan dimediasi oleh pemberdayaan pekerja terbukti diterima secara signifikan. Variabel pemberdayaan pekerja dalam penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi parsial (semu), artinya dapat berperan sebagai mediasi namun juga variabel bebas (independen). Dengan kondisi pemberdayaan pekerja yang relatif tinggi (Rerata = 3,98) (Tabel 6) diterapkan pimpinan maka karyawan dapat mengeksplorasi potensi dalam dirinya sehingga karyawan benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan dan terlibat lebih aktif dalam pengambilan keputusan serta pemecahan masalah.

Tabel 6. Rerata Variabel Penelitian

Variabel	Rerata
Kepemimpinan Melayani	3,71
Pemberdayan Pekerja	3,98
Interaksi Atasan Bawahan	3,71
Perilaku OCB	4,12

Sumber: Hasil analisis data, diolah (2020)

Dengan demikian temuan penelitian ini mengkonfirmasi teori yang menyatakan bahwa adanya kepemimpinan melayani dalam organisasi yang tampak dalam wujud perilaku praktik-praktik pengarahan yang memberdayakan karyawan antara lain mendengarkan, pendekatan persuasif, keterbukaan, berempati, komitmen untuk pertumbuhan dan membangun komunitas yang kontributif dalam organisasi (Spears, 2010) berdampak positif dalam memunculkan

identifikasi yang kuat diri karyawan terhadap organisasi (Trompenaars & Voerman (2010) terwujud dalam perilaku OCB yang kontributif bagi organisasi (rerata = 4,12) (Tabel 6).

Temuan hipotesis penelitian juga mendukung hasil riset empiris sebelumnya (Maynard *et al.*, 2012; Boudrias *et al.*, 2014; Choi *et al.*, 2016; Pigeon *et al.*, 2017; Sandra & Suwandana, 2018; Bian *et al.*, 2019; Ying *et al.*, 2020) bahwa pemberdayaan pekerja mampu memediasi pengaruh karakteristik kepemimpinan tertentu terhadap terhadap sikap (kepuasan kerja) maupun perilaku (OCB) karyawan. Perbedaan dengan riset terdahulu adalah jika riset terdahulu menggunakan konsep karakteristik kepemimpinan transformasional dalam analisisnya dan dilakukan di sektor industri jasa selain perbankan (Choi *et al.*, 2016; Curukovic, 2019), maka signifikansi penelitian ini adalah pada pengamatan spesifik karakteristik kepemimpinan melayani di perbankan. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan temuan Newman *et al.* (2017) yang membuktikan bahwa kepemimpinan melayani tidak berdampak signifikan terhadap OCB melalui mediator pemberdayaan pekerja khususnya pada supervisor.

Selanjutnya untuk hasil uji hipotesis 3 penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB karyawan dimediasi oleh interaksi atasan bawahan terbukti diterima secara signifikan. Rerata nilai kepemimpinan melayani yang relatif tinggi yang dipersepsikan karyawan yaitu sebesar 3,71 selaras dengan nilai rerata variabel pemberdayaan pekerja sebesar 3,71 berkontribusi pada tingginya perilaku OCB karyawan (rerata nilai perilaku OCB = 4,12).

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi teori dan riset terdahulu yang menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan melayani yang baik berdampak positif dalam memunculkan *trust* karyawan terhadap pimpinan dan sebagai bentuk hubungan pertukaran sosial (*social exchange relationship*) berkualitas tinggi lebih dari sekedar pertukaran ekonomi yaitu kondisi yang dicirikan dengan adanya pertukaran timbal balik antara kepedulian pemimpin dan

perhatian lebih karyawan terhadap organisasi (Van Dierendonck, 2011; Gu *et al.*, 2015; Newman *et al.*, 2017). Hasil penelitian ini juga melengkapi kesimpulan riset Junita *et al.* (2019) dimana OCB berorientasi pelayanan pada karyawan bank dibentuk tidak saja oleh komitmen organisasi yang tinggi, akan tetapi juga interaksi atasan bawahan yang berkualitas baik. Variabel interaksi atasan bawahan berposisi sebagai variabel mediasi parsial (semu) artinya dapat berposisi sebagai variabel mediasi sekaligus bebas.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Variabel kepemimpinan melayani tidak berdampak signifikan terhadap perilaku OCB dengan *gender* sebagai pemoderasi. Karyawan laki-laki dan perempuan mempersepsikan kepemimpinan melayani dengan makna yang sama dan merespon dengan cara yang sama yaitu perilaku OCB yang relatif sama tinggi. Tidak ada perbedaan perilaku OCB karyawan *outsourcing* berdasarkan *gender*. *Gender* bukanlah pemoderasi dalam penelitian ini. Keberadaan kepemimpinan melayani sudah cukup sebagai anteseden munculnya perilaku OCB yang baik pada diri karyawan, tanpa diperkuat atau diperlemah oleh karakteristik *gender* karyawan.

Variabel kemampuan melayani berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB karyawan dengan pemberdayaan pekerja sebagai pemediasi pada. Pemimpin yang menerapkan karakter kepemimpinan kasih sayang, rendah hati, dan berorientasi pada pencapaian visi organisasi akan mampu memberdayakan pekerja *outsourcing* di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Region I/Sumatera 1 dan selanjutnya mampu membentuk perilaku OCB yang tinggi dalam diri karyawan.

Variabel kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB karyawan dengan interaksi atasan bawahan sebagai pemediasi. Pemimpin yang memberikan perhatian penuh terhadap kesejahteraan, motivasi kerja, dan penghargaan kontribusi karyawan dengan tulus akan menciptakan suasana interaksi atasan bawahan yang kondusif bagi terbentuknya

perilaku OCB karyawan.

Saran

Perusahaan hendaknya tetap menjaga tingginya perilaku OCB karyawan dengan mengkondisikan pemberdayaan pekerja dan interaksi atasan bawahan meliputi upaya-upaya untuk meningkatkan praktik-praktik berbagi tanggung jawab dan wewenang, informasi, pengetahuan, ganjaran, penghargaan, kepercayaan, dan kewajiban kepada para pekerja sehingga memacu pekerja merasa ingin melakukan hal-hal yang melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan serta saling menghargai, menaruh kepercayaan, dan berinteraksi positif satu sama lain.

Penelitian lanjutan perlu dilakukan dengan mencari dan menambahkan dukungan teoriis dan empiris atas variabel-variabel lain yang relevan seperti budaya perusahaan, lingkungan kerja dan faktor lainnya sehingga dapat diketahui variabel apa saja yang menjadi anteseden perilaku OCB secara tepat dan mampu memprediksi kinerja karyawan dengan lebih akurat. Selain itu menempatkan *gender* sebagai variabel kontrol.

Daftar Referensi

- Amir, D. A. & Santoso, C. B. (2019). Examining a Servant Leadership Construct and Its Influence on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 23(1), 37-49. DOI: 10.20885/jsb.vol23.iss1.art4.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bettencourt, L.A. (1998). The Service-Oriented Citizenship Performance of Customer-Contact Employees. *Dissertation*. Arizona State University.
- Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P., & Meuter, M.L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bian, X., Sun, Y., Zuo, Z., Xi, J., Xiao, Y., Wang, D., & Xu, G. (2019). Transactional Leadership and Employee Safety Behavior: Impact of Safety Climate and Psychological Empowerment. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 47(6), 1-9.
- Boudrias, J.S., Morin, A.J. and Lajoie, D. (2014). Directionality of The Associations Between Psychological Empowerment and Behavioural Involvement: a Longitudinal Autoregressive Cross-lagged Analysis *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.
- Bowo, R.H. (1996). Posisi Manajerial: Adakah Tempat Bagi Wanita? *Visi, Unika Soegijapranata Semarang*, 6: 2-5.
- Cameron, K.S., & Spreitzer, G.M. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Caplan, P. (1987). *Cultural Construction of Sexuality*. London: Tavistock Publication.
- Catherine, C., Tom B., & Alan W. (2012). Relocating Empowerment as a Management Concept for Asia. *Journal of Business Research*, 6(5), 36–41.
- Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H., & Tan, O.K. (2016). Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Curukovic, A. (2019). Servant Leadership and Employee Job Satisfaction Within The Nursing Profession: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Trust In Leader. *Dissertation*. Louisiana State University Shreveport.
- Dennis, R. (2004). Servant Leadership Theory: Development of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Dissertation*. Regent University.

- Farrell, S.K., & Finkelstein, L.M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance. *North American Journal of Psychology*, 9, 81–96.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). The Relationship-Based Approach to Leadership: Development of LMX Theory of Leadership Over 25 years: Applying a Multilevel, Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Gu, Q., Tang, T. L.-P., & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in The Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513–529.
- Hendri K., & Devie. (2015). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Employee Empowerment, Organizational Culture, dan Competitive Advantage Pada Universitas di Surabaya. *Jurnal Business Accounting Review*, 3(2), 191-200.
- Hogue, M. (2016). Gender Bias in Communal Leadership: Examining Servant Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 837-849.
- Junita, A. (2016). The Interaction Between Human and Organizational Capital in Strategic Human Resource Management. *International Research Journal of Business Studies*, 9(1), 49-62. Doi:<http://dx.doi.org/10.21632/irjbs.9.1.4> 9-62.
- Junita, A. (2017). Organizational Learning Culture, Consumer Satisfaction and Employee's Attitude: Causality Analysis. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(1), 68-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.15294/jdm.v8i1.10412>.
- Junita, A., Dehoutman, F. S. dan Atmoko, A.W. (2019). Banking Service Orientation Model in Strategic HRM and System Dynamics Perspective. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 21(1), 9-20. Doi:<https://doi.org/10.9744/jmk.21.1.9-20>.
- Kiker, D.S., Callahan, J.S., & Kiker, M.B. (2019). Exploring The Boundaries of Servant Leadership: A Meta-Analysis of The Main and Moderating Effects of Servant Leadership on Behavioral and Affective Outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 31(2), 117-172.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customers Outcomes. *Academy of Management Journal*, 4, 41-58.
- Lora R. (2015). Servant Leadership, Followership, and Organizational Citizenship Behaviors in 9-1-1 Emergency Communications Centers: Implications of a National Study. *International Journal Of Servant Leadership: Theory and Practice*, 2(1), 71-94.
- Maynard, M.T., Gilson, L.L. and Mathieu, J.E. (2012). Empowerment – Fad or Fab? A Multilevel Review of The Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Oakley, A. (1972). *Sex, Gender and Society*. London: Tample Smith.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: SAGE Publications.
- Ozyilmaz, A. & Cicek, S. S. (2015). How Does Servant Leadership Affect Employee Attitudes, Behaviors, and Psychological Climates in a For-Profit Organizational Context?, *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263–290. DOI:10.1017/jmo.2014.80

- Palmer, G., & Kandaswami, T. (1997). Gender in Management: A Sociological Perspective. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 5(1), 67-99.
- Pigeon, M, Montani, F, & Boudrias, J. (2017). How do Empowering Conditions Lead to Empowered Behaviours? Test of a Mediation Model. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 357-372. DOI 10.1108/JMP-09-2016-0292.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10, 133-155.
- Puspitawati, H. (2012). *Gender and Family: Concept and Reality in Indonesia*. Bogor: IPB Press.
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th Edition. Boston: Pearson Education Limited.
- Sandra, P.A.P., & Suwandana, I.G.M. (2018). Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(1), 29-55.
- Sarkar, S. (2009). Employee Empowerment in The Banking Sector. *IUP Journal of Management Research*, 8(9), 48-66.
- Sendjaya, S., & Sarros, J.C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Setiawan, W.S. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada PT. Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2), 1-6.
- Smith, C. (2005). Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf. *Management Information Organization*, 12(2), 145-152.
- Spears, L.C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). *Harnessing The Strength of The World's Most Powerful Management Philosophy: Servant Leadership Across Cultures*. New York: McGraw-Hill.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person - Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Wang, A., J. Chiang, C. Tsai, T. Lin, and B. Cheng. (2013). Gender Makes the Difference: The Moderating Role of Leader Gender on the Relationship between Leadership Styles and Subordinate Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 101-113.
- Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How Does Servant Leadership Foster Employees' Voluntary Green Behavior? A Sequential Mediation Model. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 1792; doi:10.3390/ijerph17051792.
- Yuan, M., Cai, W., Gao, X., & Fu, J. (2020). How Servant Leadership Leads to Employees' Customer-Oriented Behavior in the Service Industry? A Dual-Mechanism Model. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 2296. doi:10.3390/ijerph17072296.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.