

Innovation, Theory & Practice Management Journal

UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG

Available Online: <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php/jitpm>

Website : <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php>

PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI PEMEDIASI HUBUNGAN KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN PENGEMBANGAN KARIR DENGAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai UPTD Puskesmas Blora)

Arum Purwaningtyas

¹⁾UPTD Puskesmas Blora,

Email : purwaningtyasarum@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan dan pengembangan karir terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai UPTD Puskesmas Blora. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan pelayan, pengembangan karir dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora. Untuk menguji Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora. Populasinya adalah pegawai UPTD Puskesmas Blora yang berjumlah 101 orang. Pengambilan sampel dengan metode sensus sampling dengan mengambil seluruh populasi yang ada untuk dijadikan sampel sehingga menjadi sampel sebanyak 101 responden. Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linier. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai UPTD Puskesmas Blora. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai UPTD Puskesmas Blora. Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora. Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora. Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora.

Kata Kunci: Kepemimpinan pelayan, pengembangan karir, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi harus menyadari bahwa keberhasilan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk/jasa sangat tergantung pada sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja, sebuah organisasi tidak hanya mengandalkan pada mesin modern, modal dan bahan baku tetapi yang paling utama adalah faktor tenaga kerja yang dalam hal ini adalah manusia.

Salah satu prinsip yang dijunjung tinggi oleh suatu perusahaan atau organisasi yang ingin berkembang dan maju adalah meningkatkan kinerja para pegawainya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Kinerja Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 30 Tahun 2019, Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh ASN dalam suatu organisasi perangkat daerah yang berdasarkan atas sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja ASN. Menurut Moehariono (2012) bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian dalam melaksanakan program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan sasaran, serta tujuan, visi dan misi dari organisasi kemudian dijabarkan di dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya seperti kepemimpinan yang melayani (Servant leadership), pengembangan karir dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Dengan kepemimpinan yang melayani bawahan dengan baik dan sistem pengembangan karir yang baik pula serta didukung atau dimediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kajian penelitian mengenai peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai pemediasi hubungan kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir dengan kinerja pegawai akan dilakukan pada Pegawai UPTD Puskesmas Blora. Pada saat ini sorotan masyarakat atas rendahnya kinerja instansi di sektor publik serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang belum optimal. Hal tersebut menjadi faktor pendorong UPTD Puskesmas Blora untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan beberapa alternatif diantaranya meningkatkan kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir serta menciptakan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang lebih tinggi di lingkungan UPTD Puskesmas Blora.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan yang melayani (servant leadership) Meuser et al (2013). Kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970 Muhammad Aji, (2015). Menurut Spears (2010) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh pemberi pelayanan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin melayani adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan Russell & Gregory Stone (2013) Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Kinerja pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka Meuser et al (2013).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani (servant leadership) terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh McCann et al. (2014), Paramita (2015) serta Aprilliansyah et al. (2018) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Awan, Qureshi, Arief (2012) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain faktor kepemimpinan yang melayani, faktor lain yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah pengembangan karir. Menurut Siagian P. Sondang

(2013) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selaras dengan pengertian tersebut, dapat diambil dikatakan pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas, pegawai akan beranggapan bahwa prinsip keadilan kesamaan dalam kesempatan dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi. Pengembangan karir yang terbuka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Dewi dan Utama (2016) serta Rosyidawaty (2018) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda penelitian yang dilakukan oleh Shaputra dan yang menghasilkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kedua faktor di atas, faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dalam meningkatkan Sumber daya manusia yang positif, perlu mengembangkan perilaku extra-role yaitu perilaku baik anggota organisasi atau istilah yang paling populer adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pegawai yang menampilkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) disebut dengan pegawai yang baik (good citizen). Menurut Mayfield (2013), Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Sulistyawan (2017) serta Zaman & Tjahjaningsih (2017) yang menghasilkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu dan Rozak (2014) yang menghasilkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena di atas dan penelitian terdahulu yang berbeda, penelitian ini mencoba mengkonfirmasikan dan menguji kembali penelitian tentang Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Pemediasi Hubungan Kepemimpinan Yang Melayani Dan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai UPTD Puskesmas Blora).

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai.
2. Menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.
3. Menguji pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB).
4. Menguji pengaruh pengembangan karir terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB).
5. Menguji pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap kinerja pegawai.
6. Menguji Organizational Citizenship Behaviour (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai.

7. Menguji Organizational Citizenship Behaviour (OCB) memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Kinerja menurut mangkunegara (2005) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 30 Tahun 2019, kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh ASN dalam suatu organisasi perangkat daerah yang berdasarkan atas sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja ASN.

Menurut Moehariono (2012) bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian dalam melaksanakan program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan sasaran, serta tujuan, visi dan misi dari organisasi kemudian dijabarkan di dalam perencanaan strategis organisasi.

Menurut Russell & Gregory Stone (2013) kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Wirawan (2015) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh As'ad (2007) sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan dimana lebih tegas lagi bahwa kinerja adalah succesfull role achievement yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Kepemimpinan Yang Melayani

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin kepada para anggotanya untuk mencapai suatu tujuan. Sikap kepemimpinan penting untuk dimiliki setiap pemimpin karena dengan sikap tersebut maka sebuah tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam Organisasi pastinya memiliki tantangan dan hambatan dalam mencapai tujuan, namun dengan adanya kepemimpinan yang kuat dan visioner maka organisasi dapat terus bertahan dan berkembang. Ramli (2017)

Setiap pemimpin tentunya memiliki watak dan latar belakang yang berbeda. Watak merupakan suatu nilai yang dibawa sejak lahir sedangkan latar belakang dapat berupa ilmu pengetahuan, pengalaman, pengaruh lingkungan, kondisi serta situasi organisasi, dan sebagainya. Perbedaan watak dan latar belakang masing-masing pemimpin tersebut menjadikan setiap pemimpin mempunyai gaya masing-masing dalam mempengaruhi para anggotanya atau hal tersebut biasa disebut dengan gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970 (Aji, 2015). Menurut Spears (2010) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata diri sikap yang dibawakan oleh lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin yang melayani adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan. (Russell & Gregory Stone, 2013). Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Kinerja pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka Meuser et al (2013).

Kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan dalam artian berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan

organisasi Spears (2010), Northouse (2013) Mengemukakan bahwa kepemimpinan yang melayani memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik.

Pengembangan Karir

Perusahaan yang besar merupakan perusahaan yang berani menjamin kehidupan yang lebih baik untuk para karyawannya. Namun itu tidak serta merta kesuksesan dibebankan pada perusahaan semata. Karyawan berperan penting dalam pengembangan perusahaan. Bentuk tanggung jawab karyawan dapat ditampilkan dengan selalu mengembangkan karirnya. Perusahaan tentu akan memberikan fasilitas dan sarana mengembangkan karirnya. Perusahaan tentu akan memberikan fasilitas dan sarana terbaik demi mendapatkan karyawan yang berprestasi tinggi. Keduanya harus berkesinambungan dengan baik demi kesuksesan kedua belah pihak. Oleh karena itu, pengembangan karyawan harus terus dilakukan dalam proses perbaikan (Rosysidwaty, 2018).

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Tanpa memiliki karyawan yang kompetitif sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan (Rosysidwaty, 2018).

Menurut Siagian P. Sondang (2013) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir pada dasarnya dilakukan untuk dapat memuaskan kebutuhan dan kepentingan karyawan. Hal ini dapat diwujudkan dengan memperdayakan karyawan, sehingga mereka dapat melakukan *self management*, dan semakin memacu prestasi kerjanya untuk mengidentifikasi pekerjaan melalui pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi.

Organization Citizenship Behaviour (OCB)

Dalam meningkatkan sumber daya manusia yang positif, perlu mengembangkan perilaku extra-role yaitu perilaku baik anggota organisasi atau istilah yang paling populer adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Pegawai yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) disebut dengan pegawai yang baik (*good citizen*). Pertama kalinya istilah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) diperkenalkan oleh Organ (1988) dalam Fitrianasri, dkk (2012) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari system imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Pengertian OCB sebagai perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi positif pada keefektifan organisasi dan merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu (Sulistiyawan, 2017). Menurut Luthans, (2006) menjelaskan dasar kepribadian OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh, sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas Tindakan organisasi. Menurut Sumantri (2011) OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari system imbalan formal dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

METODE PENELITIAN

1. Analisis data

Analisis Regresi Jalur / Intervening

Hipotesis menyatakan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Pengujian kebenaran hipotesis ini menggunakan koefisien regresi secara parsial atau uji t dengan rumus sebagai berikut:(Sarwono, 2006: 175)

$$\text{Persamaan 1: } Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Persamaan 2: } Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

- β_0 = Konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = koefisien regresi
- Y_1 = Komitmen organisasi
- Y_2 = Kinerja pegawai
- X_1 = Budaya organisasi
- X_2 = Motivasi
- X_3 = Kepuasan kerja
- ε = *error*

1. Uji Good of File

a. Koefisien determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Blora. Koefisien determinasi dilambangkan dengan R^2 merupakan proporsi hubungan antara Y dengan X.

b. Uji F (F test)

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara serempak pengaruh signifikan budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja.

Uji Hipotesis

1. Uji t (parsial)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan langkah-langkah sebagai berikut:

2. Korelasi antar Variabel

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien korelasi dilihat dari nilai *product moment* dari *Pearson*. Nilai signifikansi $< \alpha = 0,050$ maka terdapat hubungan dan apabila nilai signifikansi $> \alpha = 0,050$ maka tidak terdapat hubungan.

3. Pengaruh langsung dan tidak langsung

HASIL PENELITIAN

Uji hipotesis pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi kepemimpinan yang melayani sebesar 0,256 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis pertama H_1 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora, diterima

Uji hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,201 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis Kedua H_2 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora, diterima

Uji hipotesis pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap OCB

Hasil koefisien regresi kepemimpinan yang melayani sebesar 0,670 dan tingkat signifikan $0,005 < 0,05$, maka hipotesis ketiga H_3 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai UPTD Puskesmas Blora, diterima.

Uji hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap OCB

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,158 dan tingkat signifikan $0,031 < 0,05$, maka hipotesis keempat H_4 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai UPTD Puskesmas Blora, diterima

Uji hipotesis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,638 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis kelima H_5 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora, diterima

Uji Efek Mediasi

Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan jalur model yang diajukan dalam teori dinyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (β_3) = 0,256 dan kepemimpinan yang melayani mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ($\beta_1 \times \beta_5$) = (0,670 x 0,638). Berdasarkan hasil penelitian $0,256 < 0,427$ maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan jalur model yang diajukan dalam teori dinyatakan bahwa pengembangan karir mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (β_4)=0,201 dan pengembangan karir mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ($\beta_2 \times \beta_5$) = (0,158 x 0,638). Apabila hasil $0,201 > 0,101$ maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

HASIL PEMBAHASAN

1. Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi kepemimpinan yang melayani sebesar 0,256 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis pertama H_1 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora,

diterima. Walaupun demikian ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan juga sebagian menganggap kepemimpinan yang melayani di UPTD Puskesmas Blora masih kurang baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh McCann et al. (2014), Anindita Dana Paramita (2015) serta Aprilliansyah et al (2018) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,201 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis kedua H_2 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora, diterima. Walaupun demikian ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan sistem pengembangan karir yang ada di UPTD Puskesmas Blora beranggapan masih belum baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Dewi dan Utama (2016) dan Rosyidawaty (2018) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap OCB

Hasil koefisien regresi kepemimpinan yang melayani sebesar 0,670 dan tingkat signifikan $0,005 < 0,05$, maka hipotesis ketiga H_3 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai UPTD Puskesmas Blora, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bambale (2014) serta Perdana dan Surya (2017) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dari pertanyaan variabel kepemimpinan yang melayani dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang melayani di UPTD Puskesmas Blora tergolong baik. Walaupun demikian ada responden yang sebagian kecil menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan juga sebagian menganggap kepemimpinan yang melayani di UPTD Puskesmas Blora masih kurang baik.

4. Pengaruh pengembangan karir terhadap OCB

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,158 dan tingkat signifikan $0,031 < 0,05$, maka hipotesis keempat H_4 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai UPTD Puskesmas Blora, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Al-Shawabkeh (2017) serta Octaviani dan Utami (2018) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dari pertanyaan variabel pengembangan karir dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Hal ini menunjukkan sistem pengembangan karir yang ada di UPTD Puskesmas Blora tergolong baik. Walaupun demikian ada responden sebagian kecil yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan sistem pengembangan karir yang ada di UPTD Puskesmas Blora beranggapan masih belum baik.

5. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,638 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis kelima H_5 : Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora, diterima. Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Sulistyawan

(2017) serta Zaman & Tjahjaningsih (2017) yang menghasilkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dari pertanyaan variabel OCB dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan OCB pegawai UPTD Puskesmas Blora tergolong tinggi. Walaupun demikian ada responden yang sebagian kecil menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan OCB pegawai UPTD Puskesmas Blora beranggapan masih rendah.

6. Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh OCB

Berdasarkan jalur model yang diajukan dalam teori dinyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (β_3) = 0,256 dan kepemimpinan yang melayani mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ($\beta_1 \times \beta_5$) = (0,670 x 0,638). Berdasarkan hasil penelitian $0,256 < 0,427$ maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dilakukan oleh Lutfiyanto, Huda dan Hulmansyah (2020) serta Kurniawan (2021) yang menghasilkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan yang melayani yang berjalan di instansi sudah berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebelum di mediasi oleh OCB, bahkan setelah dimediasi OCB pengaruhnya lebih kuat dibandingkan langsung terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh OCB

Berdasarkan jalur model yang diajukan dalam teori dinyatakan bahwa pengembangan karir mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (β_4)=0,201 dan pengembangan karir mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ($\beta_2 \times \beta_5$) = (0,158 x 0,638). Apabila hasil $0,201 > 0,101$ maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berlawanan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Zulhijja dan Azzuhri (2014) serta Lutfiyanto, Huda dan Hulmansyah (2020) yang menghasilkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memediasi pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan sistem pengembangan karir yang berjalan di instansi sudah berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebelum di mediasi oleh OCB, bahkan setelah dimediasi OCB pengaruhnya lebih lemah dibandingkan langsung terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Peran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai Pemediasi Hubungan Kepemimpinan Yang Melayani Dan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Pegawai Pada Pegawai UPTD Puskesmas Blora dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora. Dengan semakin baik kepemimpinan yang melayani, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora. Dengan semakin baik sistem pengembangan karir, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai UPTD Puskesmas Blora. Dengan semakin baik

kepemimpinan yang melayani, maka akan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai.

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai UPTD Puskesmas Blora. Dengan semakin baik sistem pengembangan karir, maka akan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora. Dengan semakin baik Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora karena pengaruh langsung lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung. Dengan kata lain kepemimpinan yang melayani lebih efektif tidak langsung melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) daripada langsung terhadap kinerja. Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Blora karena pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Dengan kata lain pengembangan karir lebih efektif berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai daripada tidak langsung melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB).

DAFTAR RUJUKAN

- Akhbari, M. N. T. and V. G. (2013). *Perceived Organizational Justice, Job Satisfaction, and OCB: How Do They Relate To Each Other*.
- Anindita Dana Paramita, S. dan M. S. P., (2015), *Analisis Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang)*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Aorora, (2009), *Model Kepemimpinan Servant Leadership pada Institut Pertanian Bogor, Jurnal Pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Manajemen*, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Aprilliansyah, A., Siti, E., Cahyo, A. M., & Sulityo, W., (2018.), *Analisis Kompensasi Dan Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, Studi pada Leader Nasional unit bisnis Multilevel marketing PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur, Surabaya*.
- As'ad., (2007), *Seri Ilmu Sumber Daya manusia*, Psikologi Industri, Liberty.
- Asnawi, S., (2019), *Semangat Kerja Dan Gaya Kepemimpinan*. Jurnal Psikologi, 86–92, Universitas Persada Indonesia, Jakarta.
- Coulter, (2015), *Management, Edisi Kesepuluh, Jilid 2*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dessler Gary, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Jakarta.
- Hasan, I, (2012), *Pokok-pokok materi metode penelitian dan aplikasinya*, Ghalia, Bogor.
- Heider, Abid Raza, Amir Gulzar., and W. H., (2015), *The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness, A Study of public Sector of Pakistan*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Pakistan.
- Imam Ghozali, (2016), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- J.H. Jackson & Mathis, R. L., (2006), *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Liden, et. al. (2008). *Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi Level Assesment, The Leadership Quartely*, University of Illinois, Chicago.
- Luthans, F. Bruce J. Avalio, F. O. W. and W. L., (2006), *The Psychological Capital Of Chinese Workers Exploring The Relationship With Performance : Management and Organi zation*

- Review. Blockwell Publishing Ltd. Oxford. UK.
- Mangkunegara, A. P., (2005), *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama, Bandung.
- Mayfield. (2013). Promoting Organizational Citizenship Through Job Design. *Journal of Business Disciplines*,.
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L., (2014), *Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals*, International Journal of Business and Management, USA.
- Meuser et al., (2013), *Is Servant Leadership Always a Good Thing? The Moderating Influence of Servant Leadership Prototype*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Antonio, Texas.
- Moehersono, (2012), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mondy, R. W., (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Muhajir, I., (2014), *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang)*. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Semarang.
- Muhammad Aji, (2015), *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Intiroda Makmur Persada Tbk*, Jurnal Manajemen Universitas Negeri Semarang, Tangerang.
- Mulyadi, (2015), *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan: Konsep dan Aplikasi Administrasi Manajemen, dan Organisasi Modern*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Narimawati, U., (2007), *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, Agung Media, Jakarta.
- Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi & Utama, (2016), *Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali.
- Ningsih, Fitriani Puspa., Rakhmat., dan T. B., (2016), *Pengaruh Efektivitas Komunikasi Interpersonal Terhadap Promosi Jabatana pada Dinas Social Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*, Universitas Tadulako, Palu.
- Northouse, (2013), *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam, PT Indeks, Jakarta.
- Organ, D.W., Philip M, P., dkk., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedent, And Consequence*, Sage Publications, Inc, California.
- Peraturan Kepala Badan Kependidikan dan Kebudayaan Negara Nomor 1 Tahun 2013, (2013), *Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta.
- Prawirosentono, (2009), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Ekonesia, Yogyakarta.
- Purba, D. E. dan A. N. L. S., (2014), *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*, Makara, Depok.
- Ramli, M., (2017), *Kepemimpinan Inovatif Dalam Implementasi Kebijakan Strategis Pemerintah Kota Makassar*, UIN Alauddin Makassar, Makassar.
- Rivai, V., (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*, PT. Raja grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. Judge, T. A., (2008), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, dan J., (2006), *Organizational Behavior*, Prentice Hall International, Inc, New Jersey.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A., (2013), *A review of servant leadership attributes: developing a practical model*. *Leadership & Organization Development Journal*, University Graduate School of Business, Virginia.
- Sedarmayanti, (2015), *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka*

- Otonomi Daerah : Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Cetakan kedua, Mandar Maju, Bandung.
- Shaiful Anuar Khalid and Hasan Ali, (2015), *Self and Superior Ratings of Organizational Citizenship Behaviour: Are There Differences In the Sources Ratings*. *The International Journal of Educational Management*, Consulting Publishing Company, Malaysia.
- Shaputra, A. R. dan S. H., (2015), *Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru*, Universitas Riau, Pekanbaru.
- Siagian P. Sondang, (2013), *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara Sinar Grafika Offset, Jakarta.
- Simamora, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Spears, L., (2010), *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leader*. *The Journal of Virtues Leadership*, Virginia.
- Spencer, Peter M., & S. M. S., (1993), *Competence at Work "Models for Superior Performance*, Jhon Wiley & Sons Inc, New York.
- Sri Rahayu dan Hasan Abdul Rozak, (2014), *Pengaruh Kepribadian Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Moderating*, Universitas Stikubank Semarang, Semarang.
- Sugiyono, (2010), *Metode Penelitian Administrasi*, CV. ALFABETA, Bandung.
- Sulistiyawan, P., (2017), *Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Pemeditasi pada Pengaruh Kompetensi dan Modal Psikologi (Psychological Capital) terhadap Kinerja*, BPS Provinsi Jawa Tengah, Semarang.
- Sumantri, S. dan F. J. P., (2011), *Studi Tentang Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kepuasan Kerja Dosen PTN dan PTS Provinsi Bengkulu*, Universitas Bengkulu, Bengkulu.
- Titisari, P., (2014), *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan Kinerja Karyawan*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Trompenaars, F., and Voerman, E., (2010), *Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy*. *Servant-Leadership across cultures*, NY: McGraw-Hill, New York.
- Utaminingsih, A., (2014), *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen*, UB Press, Malang.
- Utomo, W., (2007), *Administrasi Publik Baru di Indonesia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Wahyudi, B., (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung.
- Wirawan, (2015), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta.
- Zaman, N., & Tjahjaningsih, E., (2017), *Pengaruh Modal Psikologi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja*, Universitas Stikubank Semarang, Semarang.
- Zulhijja, & Azzuhri, (2014), *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap OCB dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri*, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, Kediri.