



PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL

Darmadi Darmadi, Wyati Saddewisasi, Indarto Indarto

Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang
darmaditarnomiharjo@gmail.com

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 2/8/2022
Disetujui 28/8/2022
Dipublikasikan 3/9/2022

Keywords:

Kinerja Aparatur;
Kompetensi;
Organizational Citizenship Behaviour (OCB); *Servant Leadership*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Sebagai Variabel Intervening sehingga bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor pengaruh Kinerja Aparatur yang perlu diperhatikan instansi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan Aparatur Sipil Negara di RS. Bhayangkara Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik sampling jenuh. Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS Versi 25. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara mampu dipengaruhi secara signifikan oleh *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Kompetensi tidak mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Variabel intervening *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* tidak mampu memediasi hubungan antara *Servant Leadership* dan Kinerja Aparatur, tetapi mampu memediasi hubungan antara Kompetensi dengan Kinerja Aparatur.

THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF THE STATE CIVIL APPARATUS

Abstract

This study aims to analyze the influence of Servant Leadership and Competence on Apparatus Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable so that it aims to determine the influencing factors of Apparatus Performance that need to be considered by the agency. The population used in this study is the entire State Civil Apparatus in the hospital. Bhayangkara Semarang. The sampling technique used is the saturation sampling technique. Saturated sampling technique is a sampling technique when all members of the population are used as samples. The analytical tool used is SPSS Version 25. The results of this study indicate that the performance of the apparatus can be significantly influenced by Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Competence is not able to significantly influence the performance of the apparatus. The intervening variable Organizational Citizenship Behavior (OCB) was not able to mediate the relationship between Servant Leadership and Apparatus Performance, but was able to mediate the relationship between Competence and Apparatus Performance.

✉Alamat korespondensi:

* E-mail: darmaditarnomiharjo@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang penting, mengingat bahwa pendayagunaan faktor produksi lain sepenuhnya dilakukan oleh manusia. Oleh karena itu manusia perlu dikelola dan dikoordinasikan dengan baik agar dapat bekerjasama sebagai satu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi (Kompasiana, 23 Maret 2013).

Pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan. Kinerja merupakan aspek untuk mengukur kualitas dan kuantitas individu dalam suatu organisasi. Dinamika kerja dalam organisasi membutuhkan individu yang efektif dan efisien dalam bekerja, baik secara personal maupun tim. Perilaku individu yang dibutuhkan adalah kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Organisasi perlu didukung karyawan yang produktif dan berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan secara efektif. Sikap tanggung jawab dan peduli pada organisasi dibutuhkan untuk membentuk loyalitas karyawan. Karyawan juga diharapkan berperan aktif dalam menyampaikan ide dalam mencapai visi dan misi organisasi. Selain itu, kepedulian pada rekan kerja dan sikap toleran dibutuhkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi membuat kinerja kurang maksimal, Peran pemimpin menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahannya, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Karyawan yang memiliki kompetensi yang semakin tinggi cenderung akan bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya dengan berusaha membantu sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan sehingga semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi OCB (Sarmawa et al., 2015).

Tabel 1. Realisasi Kegiatan Personil RS. Bhayangkara Semarang

No	Kegiatan	Tahun 2019	
		Target %	Realisasi%
1.	Orientasi pelayanan	91-100	90
.	Integritas	91-100	90
3.	Komitmen	91-100	85
4.	Disiplin	91-100	85
5.	Kerjasama	91-100	85
6.	Kepemimpinan	91-100	90

Sumber : Urmin RS. Bhayangkara Semarang, 2019

Bahwa predikat capaian target kinerja dikatakan tinggi jika mencapai nilai 91 - 100 dan baru tercapai nilai 85 – 90. Dari tabel di atas terlihat kinerja karyawan masih belum mencapai apa yang ditargetkan oleh Pemerintah. Sehingga perlu adanya perhatian oleh pimpinan untuk memperhatikan baik dari aspek komunikasi, pemberian kesempatan, lingkungan kerja dan lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan guna lebih meningkatkan kinerja Aparatur.

Pada penelitian terdahulu terdapat hubungan yang tidak konsisten antara *Servant Leadership* dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara sehingga pada penelitian ini dihadirkan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening untuk memediasi hubungan *Servant Leadership* dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

TELAAH PUSTAKA

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Deprea dalam bukunya *The Art of Leadership* mengatakan bahwa kepemimpinan pelayan adalah “Respek terhadap orang lain”. Hal ini diawali dengan mengerti bahwa setiap manusia memiliki kemampuan yang berbeda sehingga menuntut kita untuk dapat menumbuhkan rasa saling percaya dan lebih mengetahui kekuatan orang lain.

Penelitian pengaruh *servant leadership* terhadap OCB yang dilakukan oleh Mira & Margaretha, (2012) menyatakan bahwa *Servant Leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pratama Sandara & Suwandana, 2017) yang memperoleh hasil bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Artinya, semakin baik penerapan *Servant Leadership*, maka ada kecenderungan terwujudnya OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu:

H1 : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Arbawa et al., (2016) “Kompetensi adalah karakteristik atau sifat dasar seseorang yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dan unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi” menurut Stewart dalam Raharjo (2016) “Kompetensi adalah “kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan”.

Salah satu faktor pembentuk OCB adalah kepribadian (*personality*). Penelitian yang dilakukan oleh Jayadi (2012) mendapatkan hasil bahwa Kompetensi berpengaruh langsung terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarmawa et al., (2015) diperoleh hasil bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu:

H2 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyebutkan bahwa kinerja aparatur dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja aparatur terdiri dari

lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya. Salah satu model kepemimpinan yang dikenal adalah Kepemimpinan yang Melayani atau *Servant Leadership*.

Sinar & Pratama (2014) telah melakukan penelitian tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja dengan mendapatkan hasil bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wiwiek Harwiki (2013) diperoleh hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini, yaitu:

H3 : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Menurut Boulter et al. (dalam Rosidah, 2003), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan aparatur mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyebutkan bahwa faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja aparatur salah satunya adalah faktor Personal yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap aparatur.

Penelitian tentang pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara yang sudah dilakukan oleh (Sudarma & Murniasih, 2016) mendapatkan hasil bahwa Kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Sarmawa et al., 2015) diperoleh hasil bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini, yaitu:

H4 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

OCB dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku kerja aparatur di dalam organisasi dalam hal ini RS. Bhayangkara Semarang, yang dilakukan atas suka rela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. Podsakoff et al., 2000, mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

(Adianita et al., 2017) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur. Hasil yang sama diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh (Wiwiek Harwiki, 2013) yang memperoleh hasil bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini, yaitu:

H5 : OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara yang di mediasi oleh OCB

Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyebutkan bahwa kepemimpinan, dalam hal ini *Servant Leadership*, sebagai salah satu faktor ekstrinsik yang berpengaruh pada kinerja aparatur. Sloat

(dalam Novliadi, 2007) berpendapat bahwa bawahan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggungjawab kerja mereka apabila menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pimpinan. Dalam buku *The Art of Leadership* mengatakan bahwa kepemimpinan pelayan adalah “Respek terhadap orang lain”. Hal ini diawali dengan mengerti bahwa setiap manusia memiliki kemampuan yang berbeda sehingga menuntut kita untuk dapat menumbuhkan rasa saling percaya dan lebih mengetahui kekuatan orang lain.

Penelitian oleh Sujarta (2015) tentang Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur yang dimediasi oleh OCB menunjukkan hasil bahwa OCB memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis keenam dalam penelitian ini, yaitu:

H6 : OCB memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara yang di mediasi oleh OCB

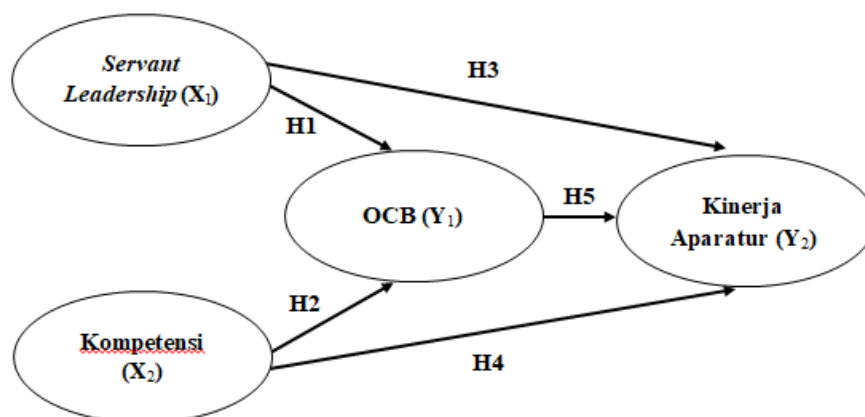
Boulter et al. (dalam Rosidah, 2003) mengatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan aparatur mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Salah satu makna yang terkandung di dalamnya adalah karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan. Salah satu faktor pembentuk OCB adalah kepribadian (*personality*).

Penelitian tentang Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur yang dimediasi oleh OCB oleh (Dewi Sanjaya & Martono, 2012) menunjukkan hasil bahwa Kompetensi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur melalui OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis ketujuh dan kedelapan dalam penelitian ini, yaitu:

H7 : OCB memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Kerangka Pemikiran

Pada penelitian terdahulu terdapat hubungan yang tidak konsisten antara *Servant Leadership* dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara sehingga dalam penelitian ini dihadirkan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening untuk memediasi hubungan *Servant Leadership* dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan Aparatur Sipil Negara (ASN) di RS. Bhayangkara Semarang sebanyak 79 orang. Teknik sampling yang digunakan yaitu sampling jenuh (sensus). Jenis data yang digunakan adalah data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Aparatur Sipil Negara. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership* dan Kompetensi. Variabel intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Konsep	Indikator
1.	<i>Servant Leadership</i> (X ₁)	<i>Servant Leadership</i> adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada orang dan prinsip melayani bukan memaksa serta memberdayakan bukan mengontrol (Rumbidzai Muzira & Muzira, 2020)	1. Visionary (visioner). 2. Selflessness (tidak mementingkan diri sendiri). 3. Good Communicator (komunikator yang baik). 4. Stewardship (kepengurusan/ penata layanan). Sumber: (Rumbidzai Muzira & Muzira, 2020)
2.	Kompetensi (X ₂)	Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Arbawa et al., 2016)	1. Pengetahuan (knowledge). 2. Keterampilan (skill) 3. Sikap (attitude) 4. Sifat (trait) Sumber: (Arbawa et al., 2016)
3.	OCB (Y ₁)	OCB merupakan perilaku karyawan yang ditujukan untuk mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Netemeyer, et al., 1997 dalam Castro, et al, 2014).	1. <i>Altruism</i> (ketidakegoisan). 2. <i>Civic virtue</i> (moral kemasyarakatan). 3. <i>Conscientiousness</i> (sifat berhati-hati). 4. <i>Sportmanship</i> (sikap sportif). Sumber: (Netemeyer, et al., 1997 dalam Castro, et al, 2014).

4. Kinerja Aparatur (Y ₂)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau kelompok orang suatu perusahaan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018).	1. Kualitas kerja. 2. Kuantitas kerja. 3. Pelaksanaan tugas. 4. Tanggung jawab. Sumber: (Mangkunegara, 2018).
---------------------------------------	---	---

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui gambaran deskriptif mengenai jawaban atas item-item pertanyaan yang diajukan pada responden dihitung nilai indeks per variabel dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5))}{5}$$

Oleh karena jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 - 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 5 - 100 dengan rentang sebesar 95, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box method*), maka rentang sebesar $95/3 = 31,67$ yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut 5,00 – 31,67 : Rendah; 31,68 – 63,35 : Sedang; 63,35 – 100 : Tinggi.

Berdasarkan ketiga kategori indeks tersebut, maka akan diketahui dari tiap-tiap indikator dari tiap variabel penelitian, indikator manakah yang termasuk dalam kategori rendah, sedang, maupun tinggi. Lebih lanjut Tabel 3, 4 dn 5 menjlesakan statistic deskriptif dari masing-masing variabel

Tabel 3. Tanggapan Responden Tentang *Servant Leadership* (X₁)

No	Indikator	Frekuensi					Total	Indeks
		STS	TS	N	S	SS		
1	Visionary (visioner)	0	0	8	35	31	74	85,74%
		0%	0%	10,81%	47,30%	41,89%	100%	
2	Selflessness (tidak mementingkan diri sendiri)	0	0	5	38	31	74	90,10%
		0%	0%	6,76%	51,35%	41,89%	100%	
3	Good Communicator (komunikator yang baik)	0	0	6	39	29	74	87,48%
		0%	0%	8,11%	52,70%	39,19%	100%	
4	Stewardship (kepengurusan/penata layanan)	0	0	6	36	32	74	89,01%
		0%	0%	8,11%	48,65%	43,24%	100%	
Rata-Rata Indeks								88,08%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 3 diatas menunjukkan bahwa rata-rata indeks jawaban variabel *Servant Leadership* diperoleh sebesar 88,08%. Berdasarkan kategori indeks skor *three box method*, maka rata-rata tersebut berada pada tingkatang skor tinggi. Hal tersebut menunjukkan Aparatur yang berada pada organisasi tersebut menyatakan bahwa *Servant Leadership* di RS.

Bhayangkara Semarang sudah tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik.

Tabel 4. Tanggapan Responden Tentang Kompetensi (X₂)

No	Indikator	Frekuensi					Total	Indeks
		STS	TS	N	S	SS		
1	Knowledge (pengetahuan)	0	0	6	40	28	74	86,68%
		0%	0%	8,11%	54,05%	37,84%	100%	
2	Skill (kemampuan/keterampilan)	0	0	7	36	31	74	87,20%
		0%	0%	9,46%	48,65%	41,89%	100%	
3	Attitude (sikap)	0	0	5	39	30	74	89,52%
		0%	0%	6,76%	52,70%	40,54%	100%	
4	Trait (sifat)	0	0	12	41	21	74	72,62%
		0%	0%	16,22%	55,41%	28,38%	100%	
Rata-Rata Indeks								84,00%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4 diatas menunjukkan bahwa rata-rata indeks jawaban variabel Kompetensi diperoleh sebesar 84,00%. Berdasarkan kategori indeks skor *three box method*, maka rata-rata tersebut berada pada tingkatang skor tinggi. Hal tersebut menunjukkan Aparatur yang berada pada organisasi tersebut menyatakan bahwa Kompetensi di RS. Bhayangkara Semarang sudah tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik.

Analisa Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* (Y₁)

Tabel 5. Tanggapan Responden Tentang *Organizational Citizenship Behavior* (Y₁)

No	Indikator	Frekuensi					Total	Indeks
		STS	TS	N	S	SS		
1	Altruism (ketidakegoisan)	0	1	8	25	40	74	80,07%
		0%	1,35%	10,81%	33,78%	54,05%	100%	
2	Civic Virtue (moral kemasyarakatan)	0	0	2	34	38	74	96,00%
		0%	0%	2,70%	45,95%	51,35%	100%	
3	Conscientiousness (sifat berhati-hati)	0	0	3	25	46	74	86,44%
		0%	0%	4,05%	33,78%	62,16%	100%	
4	Sportmanship (sikap sportif)	0	0	2	23	49	74	83,94%
		0%	0%	2,70%	31,08%	66,22%	100%	
Rata-Rata Indeks								86,61%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa rata-rata indeks jawaban variabel *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh sebesar 86,61%. Berdasarkan kategori indeks skor *three box method*, maka rata-rata tersebut berada pada tingkatang skor tinggi. Hal tersebut menunjukkan Aparatur yang berada pada organisasi tersebut menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* di RS. Bhayangkara Semarang sudah tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik.

Tabel 6. Tanggapan Responden Tentang Kinerja Aparatur (Y₂)

No	Indikator	Frekuensi					Total	Indeks
		STS	TS	N	S	SS		
1	Kualitas kerja	0 0%	0 0%	4 5,41%	35 47,30%	35 47,30%	74 100%	92,72%
2	Kuantitas kerja	0 0%	0 0%	1 1,35%	38 51,35%	35 47,30%	74 100%	97,96%
3	Pelaksanaan tugas	0 0%	0 0%	7 9,46%	43 58,11%	24 32,43%	74 100%	81,06%
4	Tanggung jawab	0 0%	0 0%	1 1,35%	39 52,70%	34 45,95%	74 100%	97,67%
Rata-Rata Indeks								92,35%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 6 diatas menunjukkan bahwa rata-rata indeks jawaban variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara diperoleh sebesar 86,61%. Berdasarkan kategori indeks skor *three box method*, maka rata-rata tersebut berada pada tingkatang skor tinggi. Hal tersebut menunjukkan aparatur yang berada pada organisasi tersebut menyatakan bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara di RS. Bhayangkara Semarang sudah tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik.

Pada penelitian ini memenuhi uji validitas yang mana seluruh pertanyaan memiliki status valid. Hal ini terbukti dengan semua nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada indikator setiap variabel yang ditunjukkan dengan *Corected Item Total Correlation* tersebut melebihi nilai r_{tabel} (0,2287). Semua variabel mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* (α) > 0.600 sehingga dapat disimpulkan variabel *Servant Leadership* (X₁), Kompetensi (X₂), *Organizational Citizenship Behavior* (Y₁), dan Kinerja Aparatur (Y₂) adalah reliable dan layak digunakan sebagai alat ukur. Berdasarkan hasil olah data dapat kita ketahui masing-masing tahap nilai signifikansi sebesar 0,058 atau lebih besar (>) dari 0,05 dan 0,100 atau lebih besar (>) dari 0,05 sehingga dapat dikatakan data berdistribusi normal. Pada hasil penelitian ini tidak ada nilai *Tolerance* < 0,10 dan nilai VIF < 10. Hal ini menunjukkan variabel *Servant Leadership*, Kompetensi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Aparatur pada penelitian ini bebas multikolinieritas. Pada penelitian ini diperoleh nilai signifikansinya diatas 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Pengujian regresi tersaji dalam Tabel 7 dan Tabel 8

Tabel 7.
Analisis Regresi Tahap I

Model	Coefficients ^a		Beta	t	Sig.	
	Unstandardized Coefficients					Standardized Coefficients
	B	Std. Error				
(Constant)	6,516	1,909		3,414	0,001	
<i>Servant Leadership</i>	0,300	0,109	0,284	2,736	0,008	
Kompetensi	0,375	0,091	0,427	4,119	0,000	

a. Dependent Variable: OCB

Tabel 8.
Analisis Regresi Tahap II

Model	Coefficients ^a		Beta	t	Sig.	
	Unstandardized Coefficients					Standardized Coefficients
	B	Std. Error				
(Constant)	4,311	1,537		2,805	0,007	
<i>Servant Leadership</i>	0,495	0,086	0,544	5,757	0,000	
Kompetensi	0,042	0,076	0,056	0,557	0,579	
OCB	0,218	0,089	0,253	2,466	0,016	

a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur

Berdasarkan Tabel 7 dapat disimpulkan bahwa servant leadership dan kompetensi berpengaruh terhadap OCB dengan signifikansi < 0,05. Pada Tabel 5 servant leadership dan OCB berpengaruh pada kinerja aparatur (signifikansi < 0,05), namun kompetensi tidak berpengaruh pada kinerja dengan signifikansi > 0,05. Ringkasan hipotesis tersaji dalam Tabel 9

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Hipotesis	B	Sig	Keterangan
H1	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,300	0,008	Diterima
H2	Kompetensi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .	0,375	0,000	Diterima
H3	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.	0,495	0,000	Diterima
H4	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.	0,042	0,579	Ditolak
H5	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.	0,218	0,016	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Hasil uji sobel menunjukkan t_{hitung} sebesar 1,8298 dan *two-tailed probability* sebesar 0,0673. Taraf signifikansi dalam penelitian ini adalah 5% dengan $df=n-k=74-4=70$ sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,9944. Nilai t_{hitung} dari penelitian menunjukkan hasil lebih kecil dibandingkan dengan t_{tabel} ($t_{hitung} 1,8298 < t_{tabel}$ sebesar 1,9944), maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh mediasi OCB antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Dengan demikian, H6 ditolak.

Hasil uji sobel menunjukkan t_{hitung} sebesar 2,1056 dan *two-tailed probability* sebesar 0,0352. Taraf signifikansi dalam penelitian ini adalah 5% dengan $df=n-k=74-4=70$ sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,9944. Nilai t_{hitung} dari penelitian menunjukkan hasil lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} ($t_{hitung} 2,1056 > t_{tabel}$ sebesar 1,9944), maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi OCB antara Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Dengan demikian, H7 diterima.

Pengaruh *Servant Leadership* dan Kompetensi terhadap OCB menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,344, berarti bahwa OCB mampu dijelaskan oleh *Servant Leadership* dan Kompetensi yaitu sebesar 34,4% sedangkan sisanya 65,6 % dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh *Servant Leadership*, Kompetensi dan OCB terhadap Kinerja Aparatur menunjukkan nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,509, berarti bahwa Kinerja Aparatur mampu dijelaskan oleh *Servant Leadership*, Kompetensi, dan OCB yaitu sebesar 50,9% sedangkan sisanya 49,1 % dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Koefisien determinasi total dari model I dan model II adalah sebagai berikut:

$$R^2 \text{ Total} = 1 - (e_1)(e_2) \quad \text{dimana : } e = \sqrt{(1-R^2)} \text{ dan } e = \text{error term}$$

$$\text{maka : } e_1 = \sqrt{(1-R_1^2)} = \sqrt{(1-0,344^2)} = \sqrt{(1-0,118)} = \sqrt{0,882} = 0,939$$

$$e_2 = \sqrt{(1-R_2^2)} = \sqrt{(1-0,509^2)} = \sqrt{(1-0,259)} = \sqrt{0,741} = 0,861$$

$$R^2 \text{ Total} = 1 - (e_1)(e_2) = 1 - (0,939)(0,861) = 1 - (0,808) = 0,192$$

Koefisien determinasi total adalah 0,192 atau $0,192 \times 100\% = 19,2\%$ yang berarti bahwa sebanyak 19,2% variasi pada Kinerja Aparatur dapat dijelaskan oleh *Servant Leadership*, Kompetensi dan OCB sedangkan sisanya 80,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian pengujian Hipotesis 1 diterima, dimana *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini terbukti dengan hasil analisis yang memiliki nilai signifikan 0,008 ($< 0,050$) dan memiliki pengaruh positif 0,284 yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas *Servant Leadership* pada Aparatur RS. Bhayangkara Semarang maka OCB akan semakin tinggi pula. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Mira & Margaretha, 2012) yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian terkait Kompetensi dan OCB pernah dilakukan sebelumnya oleh Jayadi (2012) dengan hasil Kompetensi berpengaruh langsung terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan pada RS. Bhayangkara Semarang bahwa

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB sesuai dengan pengujian Hipotesis 2. Hal ini terbukti dengan hasil analisis yang memiliki nilai signifikan $0,000 < 0,050$ dan memiliki pengaruh positif $0,427$ yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas Kompetensi pada Aparatur RS. Bhayangkara Semarang maka OCB akan semakin tinggi pula.

Berdasarkan hasil penelitian dinyatakan pengujian Hipotesis 3 diterima, dimana *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Hal ini dibuktikan hasil analisis yang memiliki nilai signifikan $0,000 < 0,050$ dan memiliki pengaruh positif sebesar $0,544$ yang berarti semakin tinggi kualitas *Servant Leadership* pada Aparatur RS. Bhayangkara Semarang maka Kinerja Aparatur akan semakin tinggi pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Sinar & Pratama (2014).

Berdasarkan hasil penelitian, pengujian Hipotesis 4 ditolak, dimana Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Dibuktikan dengan hasil analisis yang memiliki nilai signifikan $0,579 > 0,050$ dan memiliki pengaruh positif sebesar $0,056$ yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas Kompetensi pada Aparatur RS. Bhayangkara Semarang tidak berpengaruh pada kualitas Kinerja Aparatur. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarma & Murniasih (2016) yang mendapatkan hasil bahwa Kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur.

Pada hasil pengujian Hipotesis 5 dapat diterima, dimana OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Hal ini terbukti dengan hasil analisis yang memiliki nilai signifikan $0,016 < 0,050$ dan memiliki pengaruh positif sebesar $0,253$ yang berarti bahwa semakin tinggi OCB pada Aparatur RS. Bhayangkara Semarang maka semakin tinggi pula kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Adianita et al., 2017) yang memperoleh hasil bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur.

Berdasarkan Uji Efek Mediasi, pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara yang dimediasi oleh OCB mendapatkan hasil bahwa nilai $t_{hitung} 1,8298 < t_{tabel} 1,9944$ dengan nilai sig sebesar $0,0673$ lebih besar dari $0,050$ yang artinya variabel OCB tidak memediasi pengaruh variabel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara, sehingga Hipotesis 6 diterima. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Sujarta (2015) yang menunjukkan hasil bahwa OCB memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur.

Berdasarkan Uji Efek Mediasi, pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara yang dimediasi oleh OCB mendapatkan hasil bahwa nilai $t_{hitung} 2,1055 > t_{Tabel} 1,9944$ dengan nilai sig sebesar $0,0176$ lebih kecil dari $0,050$ yang artinya variabel OCB memediasi pengaruh variabel Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara sesuai dengan Hipotesis 7, sehingga hipotesis 7 diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Dewi Sanjaya & Martono, 2012) yang menunjukkan hasil bahwa Kompetensi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur melalui OCB.

PENUTUP

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara mampu dipengaruhi secara signifikan oleh *Servant Leadership* dan OCB. Sedangkan Kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Servant Leadership* dan Kompetensi mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap OCB. Variabel Intervening OCB tidak mampu memediasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara tetapi mampu memediasi hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan yaitu instansi perlu memperhatikan variabel/konsep kepemimpinan yang melayani karena pemimpin akan sangat menentukan pekerjaan bawahan. Untuk meningkatkan OCB dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi khususnya dalam hal meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan kepada Aparatur RS. Bhayangkara Semarang. Dalam proses penyerapan dan penempatan aparatur baiknya memperhatikan kompetensi yang dimilikinya, karena hal ini akan membantu aparatur dalam penyelesaian tugas. Pemimpin hendaknya dapat lebih memberikan apresiasi terhadap aparatur-aparatur yang sering melakukan pekerjaan diluar kewajibannya. Keterbatasan pada penelitian ini hasil Koefisien determinasi yang diperoleh dari hasil analisis pada R Square total hanya sebesar 0,224 saja. Hal ini berarti bahwa variabel bebas dapat menjelaskan pola pergerakan variabel terikat sebesar 22,4%, sedangkan sisanya 77,6% dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen terbatas sehingga masih perlu adanya penambahan variabel pada penelitian mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianita, A. S., Mujannah, S., & Candraningrat, C. (2017). Kompetensi Karyawan, Emotional Quotient Dan Self Efficacy Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Indomobil Grup Di Surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 17(1), 199. <https://doi.org/10.17970/jrem.17.170114.id>
- Arbawa, I. M. S., Cipta, W., & Bagia, I. W. (2016). 29-6731-1-Sm. 4(1).
- Castro, J Carlos. (2014) Sustainable Development: Mainstream and Citical Perspection. Organization & Environment.
- Desy, P. P., M. Al Musadieg C., & Widyo. (2018). Pengaruh Servant Leadership dan OCB terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AUto2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.
- Dewi Sanjaya, I., & Martono, S. (2012). Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 1(2), 120–128.
- Jayadi. (2012). Kompetensi Guru, Spiritual Intelligence, Self Determination Theory dan Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Humanitas*.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mira, W. S. dan, & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Manajemen*, 11(2), 189–206.
- Pratama Sandara, P. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Asa

- Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p02>
- Rumbidzai Muzira, D., & Muzira, R. (2020). The Concept of Servant Leadership in Business Management. *East African Journal of Education and Social Sciences*, 1(1), 24–32. <https://doi.org/10.46606/eajess2020v01i01.0003>
- Sarmawa, I., Suryani, N., & Riana, I. G. (2015). Commitment and competency as an organizational citizenship behaviour predictor and its effect on the performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1), 1–13.
- Sinar, P. T., & Pratama, G. (2014). *ISSN 2303-1174 J.Tatilu, V.P.K Lengkong, G. Sendow*,. 2(1), 295–304.
- Sudarma, K., & Murniasih, E. (2016). Komitmen Afektif 3 “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif.” *Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiNgvj9-tvjAhXO6XMBHZv3CQgQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fjournal.unnes.ac.id%2Fsju%2Findex.php%2Fmaj%2Farticle%2Fview%2F9270%2F7704&usg=AOvVaw0WHDgyyTCwSdaofdOhd9cf>
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiwiek Harwiki, W. H. (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee’s Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(5), 50–58. <https://doi.org/10.9790/487x-0855058>