

## Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Pemediasi Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kepemimpinan yang Melayani dengan Kinerja

Suparjo \*<sup>1</sup>,  
[suparjo8591@gmail.com](mailto:suparjo8591@gmail.com)  
Arum Purwaningtyas<sup>2</sup>,  
[Arump@gmail.com](mailto:Arump@gmail.com)  
Endang Sri Sunarsih<sup>3</sup>  
[endss2007@yahoo.co.id](mailto:endss2007@yahoo.co.id)

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang

<sup>2</sup> Mahasiswa Program MM UNTAG Semarang

<sup>3</sup> Universitas Diponegoro/

\*corresponding author

### Abstrak

Tujuan utama dari penelitian ini untuk mengetahui apakah Organizational Citizenship Behavior memiliki efek mediasi pada hubungan antara Lingkungan kerja Non Fisik dan Kepemimpinan yang melayani dengan Kinerja. Data dikumpulkan dari 120 Pegawai UPTD Puskesmas Blora berasal dari 20 Puskesmas yang berada di Wilayah Kabupaten Blora, Provinsi Jawa Tengah. Responden dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Studi ini mengungkapkan: 1) Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, 2) Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, 3) Organizational Citizenship Behavior mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, 4) Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, 5) Kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, dan 6) Organizational Citizenship Behavior memediasi hubungan Lingkungan kerja Non Fisik, Kepemimpinan yang melayani dengan kinerja. Penelitian ini merekomendasikan kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Blora dapat ditingkatkan dengan Lingkungan kerja non fisik, Kepemimpinan yang melayani melalui efek tidak langsung dari Organizational Citizenship Behavior.

**Kata kunci:** Lingkungan kerja Non-Fisik, Kepemimpinan yang melayani, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja.

### Abstract

*The main purpose of this research is to acknowledge whether Organizational Citizenship Behavior has a mediation effect on a correlation among Non-physical work environment, and servant leadership with performance. Data was collected from 120 UPTD employees at the Blora Health Center, from 20 Health Centers, Central Java Province. Respondents were chosen by using purposive sampling technique. Structural Equation Modelling was used to analyze the collected data. This study resulted in : 1) Non-physical work environment significantly affects performance, 2) Servant leadership significantly affects performance, 3) Non-physical work environment significantly affects Organizational Citizenship Behavior, 4) ) Servant leadership significantly affects Organizational Citizenship Behavior perceived organizational support significantly affects organizational commitment, 5) Organizational Citizenship Behavior significantly affects performance, and 6) Organizational Citizenship Behavior mediated the correlation of Non-physical work environment, and Servant leadership with performance. This research recommends that UPTD employees at the Blora Health performance can be improved by Non-physical work environment, and Servant leadership through the indirect effect of Organizational Citizenship Behavior.*

*Keywords: Non-physical work environment , Servant leadership, Organizational Citizenship Behavior, Performance.*

## 1. Pendahuluan

Pada saat ini sorotan masyarakat banyak mengarah pada rendahnya kinerja instansi di sektor publik serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang belum optimal. Fenomena mengenai belum maksimalnya kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Blora dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan kepada pasien yang berobat pada UPTD Puskesmas Blora pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2021.

Data pasien yang berobat pada UPTD Puskesmas Blora pada tahun 2019 – 2021 mengalami penurunan dari tahun 2019 ke tahun 2020 turun 28,6% begitu juga tahun 2020 ke tahun 2021 turun 16,2%. Dilihat dari pelayanan pasien Umum tahun 2019 – 2021 juga mengalami penurunan, di mana tahun 2019 ke tahun 2020 turun 27,3% begitu juga tahun 2020 ke tahun 2021 turun 27,9%. Dilihat dari pelayanan pasien BPJS tahun 2019 – 2021 juga mengalami penurunan, di mana tahun 2019 ke tahun 2020 turun 29,6% begitu juga tahun 2020 ke tahun 2021 turun 6,2%. Penurunan jumlah pasien tersebut diakibatkan karena kinerja pegawai dari segi kualitas pelayanan kurang maksimal seperti pegawai yang kurang ramah, ruang tunggu yang kurang luas, peralatan kedokteran yang belum lengkap serta persediaan obat di puskesmas tidak lengkap. Hal tersebut menjadi faktor pendorong manajemen untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan beberapa alternatif diantaranya dengan meningkatkan kualitas lingkungan kerja non fisik dan penerapan kepemimpinan yang melayani, serta peningkatan aktifitas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang lebih tinggi di lingkungan UPTD Puskesmas Blora.

Lingkungan kerja non-fisi, merupakan suatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja” (Wursanto, 2009). Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini memiliki peran yang tidak kalah pentingnya dibandingkan kerja fisik. Misalnya hubungan antara sesama karyawan maupun dengan atasannya. Dalam menciptakan kondisi lingkungan kerja non fisik yang kondusif diperlukan peranan pimpinan (Basuki dan Sulilowati, 2005). Pimpinan harus mampu menciptakan sebuah lingkungan kerja yang baik dan nyaman agar saat mengerjakan tugas-tugas bisa dilakukan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Hendry Wijaya (2017) mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain variabel Lingkungan non fisik faktor lain yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai adalah variabel Kepemimpinan yang melayani. Menurut Spears (2010) yang menyatakan 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. Russell & Gregory Stone (2013), kepemimpinan yang melayani memiliki dampak yang positif pada kinerja pengikut terutama dalam peran mereka, yaitu pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka

dengan lebih baik. Kinerja menjadi lebih baik dan pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Meuser et al., 2013)

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh McCann et al. (2014), Paramita (2015) serta Aprilliansyah et al. (2018) yang mengemukakan 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 kedua faktor di atas, variabel 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*. Pegawai yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* disebut dengan pegawai yang baik (*good citizen*). Menurut Mayfield (2013), *Organizational Citizenship Behavior* 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* terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Sulistyawan (2017) serta Zaman & Tjahjaningsih (2017) yang menghasilkan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu dan Rozak (2014) yang menghasilkan *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 1) Lingkungan Kerja Non Fisik

Wursanto (2009) menyatakan lingkungan kerja psikis dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis yang berhubungan dengan pikiran dan jiwa manusia dari lingkungan kerja. Menurut Sedamayanti (2001) seperti dikutip Analisa (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan (Hendri, 2012).

Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat pula.

Ada lima aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan : a) Suasana kerja, yaitu segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya; b) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka; c) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka; d) Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada; e) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Peran seorang pemimpin benar – benar diperlukan dalam hal ini. Pemimpin harus bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Nitisemito (2000) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Sentoso (2001) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan. Faktor-faktor lingkungan kerja non fisik menurut Mangkunegara (2005) meliputi : 1) Lingkungan sosial; b) Status sosial ;c) Hubungan kerja dalam perusahaan; d) Sistem informasi ; e) Kondisi psikologis dari lingkungan kerja yang meliputi dari rasa bosan dan keletihan dalam bekerja.

H1 : Lingkungan kerja Non-Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

H2 : Lingkungan kerja Non-Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior

## 2) Kepemimpinan yang melayani

Kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada sekitar tahun tujuh puluhan (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 si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang 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). Selanjutnya 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.

Kepemimpinan yang melayani sangat dibutuhkan oleh lembaga publik karena sesuai dengan visi dan misinya organisasi publik sebagai pelayan masyarakat khususnya stakeholder dan pemimpin dapat membuat visi, memperbaiki sikap, norma atau nilai-nilai dan perilaku, serta pendapat dan sebagainya (Mulyadi, 2015).

Menurut Dennis (2004), *Servant Leadership* bisa diukur melalui *Servant Leadership Assement Instrument* (SLAI) yaitu kasih sayang (*love*), pemberdayaan (*Empowerment*), visi (*vision*), kerendahan hati (*humility*), kepercayaan (*trust*).

Pemimpin sebagai pelayan adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi. Bukan nasib pemimpin untuk dilayani, tetapi adalah hak istimewanya untuk melayani. Harus ada sejumlah elemen atau pemahaman tentang hidup dalam kepemimpinan berkualitas tinggi karena tanpa karakter pemimpin pelayan ini, kepemimpinan dapat tampak menjadi an hanya termotivasi untuk melayani diri sendiri dan mementingkan kepentingannya sendiri. Menurut Aorora (2009) dimana meliputi tiga aspek kepemimpinan *servant*, yaitu: hati yang melayani (karakter kepemimpinan), kepala yang melayani (metoda kepemimpinan), dan tangan yang melayani (perilaku kepemimpinan).

*Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani (Ningsih *et al*, 2016). Trompenaars dan Voerman (2010) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Heider *et al*. 2015). Ketika pemimpin menegur, maka pemimpin akan melakukan dengan cara pendekatan dan penyelesaian dengan damai, serta tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain

H3 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

H4 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior

### 3) Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperkenalkan oleh Organ (1988) dalam Fitrianasari, dkk (2012) *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

OCB sebagai perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi positif pada keefektifan organisasi. Perilaku yang menggambarkan nilai tambah subyek organisasi dan merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu (Sulistiyawan, 2017). Menurut Luthans, (2006) menjabarkan dasar kepribadian OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh – sungguh, sedangkan dasar sikap me ngindikasikan 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.

Purba (2014), menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberi hukuman. Sedangkan Robbins *et al*, (2008) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Menurut Titisari (2014) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan

Mayfield (2013), mengemukakan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Pendapat Robbins (2006) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang bukan merupakan bagian dari tugas yang telah dipersyaratkan secara formal bagi seorang karyawan tetapi secara keseluruhan mendorong fungsi efektif organisasi. Heider *et al*, (2015) mengemukakan *organizational citizenship behavior* semacam kinerja yang didukung oleh lingkungan psikologis dan sosial dari seorang karyawan, lima faktor penentu OCB yaitu persepsi keadilan, semangat kerja karyawan, kepuasan kerja, dukungan kepemimpinan dan komitmen organisasi. Menurut Susilo (2007), *organization citizenship behavior* merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. OCB sangat diperlukan dalam sudut pandang organisasional karena perilaku-perilaku yang termasuk dalam OCB meningkatkan penggunaan sumberdaya dan menurunkan kebutuhan mekanisme pengendalian yang lebih formal dan tidak membutuhkan banyak biaya.

Organizational *Citizenship Behavior* atau peraturan ‘ekstra’ yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan berakar dalam suatu organisasi. Akhbari (2013) mendefinisikan OCB sebagai kecenderungan kepada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan pro-sosial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut. OCB membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan. OCB dapat melicinkan dan melancarkan kehidupan sosial dalam suatu organisasi. Secara gamblang OCB digambarkan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi (Shaiful dan Ali, 2015). Seseorang yang mau bekerja di instansi pemerintahan pastilah mempunyai perasaan bangga, karena bisa berada di dalamnya apalagi dengan pesaing yang jumlahnya ribuan di seluruh negeri.

H5 : Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

#### 4) 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 suatu organisasi.

Rivai (2005) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Dessler (2010) menyatakan bahwa kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Kinerja menurut Robbins (2006) adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Gomes dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisien serta sering dihubungkan dengan produktivitas. J.H. Jackson & Mathis (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Simamora (2006) menyatakan kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Menurut Prawirosentono (2009) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Russell & Gregory Stone (2013) kinerja adalah cacatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedang 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 di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dimana lebih tegas lagi bahwa kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

### 3. Model Penelitian

Berdasarkan analisis kajian pustaka dan pengembangan hipotesis di atas, kemudian dibuat model penelitian yang tersaji dalam gambar 1.

Data Penelitian. Penelitian dilaksanakan pada periode bulan Mei s/d September 2022. Jumlah sampel penelitian sebanyak 120 responden yang terdiri dari pegawai UPTD Puskesmas di Kabupaten Blora yang berasal dari 20 Puskemas. Teknik pengambilan sample dengan purposive sampling. Dari 150 kuesioner yang didistribusikan, 124 dikembalikan dengan tingkat tanggapan 83%. Setelah dilakukan evaluasi hanya sejumlah 120 data responden yang memenuhi syarat untuk dapat dilakukan analisa statistik. Dilihat dari jenis kelamin, 20% responden adalah laki-laki dan 80% perempuan. Responden dalam kategori usia antara 23 - 50 tahun, dan memiliki pengalaman kerja antara 4 - 25 tahun.

Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik : 1. Hubungan dengan atasan ; 2. Hubungan dengan sesama karyawan ; 3. Adil dan objektif ; 4. Perasaan nyaman; 5. Perhatian dan dukungan dari pemimpin. Indikator Kepemimpinan yang melayani : 1. Kepemimpinan yang dapat mengambil keputusan yang terbaik; 2. Penekanan pada kerjasama; 3. Mendengarkan saran dari bawahan; 4. Menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan

Indikator **Organizational Citizenship Behavior** : 1. Membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka; 2. Bersedia mengerjakan tugas yang bukan tanggungjawabnya; 3. Membangun kebersamaan dan kekompakan dalam tim kerja suatu organisasi ; 4. Tidak mudah mengeluh untuk hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan ; 5. Perilaku bersifat sopan dan suai aturan sehingga mencegah timbulnya masalah dalam pekerjaan .

Indikator Kinerja : 1. Kualitas hasil kerja ; 2. Kuantitas hasil kerja ; 3. Ketepatan waktu ; 4. Efektifitas ; 5. Kemandirian

Demografi Responden penelitian disajikan pada Tabel 1.

Uji Reliabilitas. Hasil Uji reliabilitas menunjukkan semua nilai construct reliability lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk penelitian berstatus reliabel. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Penilaian Kesesuaian Data -Model. Pengujian model dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (*SEM*) dengan two step approach. Hasil perhitungan Indeks Pengujian Kelayakan yang disajikan dalam Tabel 3, menunjukkan hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness-of-fit yang berarti model dalam penelitian ini dapat diterima.

## 4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

### 1) Hasil Analisis Penelitian

Masing-masing hipotesis diuji dengan membandingkan nilai critical ratio (CR) dan nilai t-tabel pada degree of freedom (df) tertentu. Apabila nilai CR lebih besar dari pada nilai t-tabel pada df tertentu maka hubungan variabel yang diuji dapat dinyatakan signifikan pada level probabilitas tertentu. Selain itu dilihat juga dari tingkat probabilitasnya jika  $p < 0,05$  hipotesis nol ditolak, dan jika  $p > 0,05$  hipotesis nol diterima. Hasil uji ke lima hipotesis yang diajukan disajikan pada Tabel 4.

Analisis statistik pengujian hipotesis menunjukkan hasil sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Lingkungan kerja Non Fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai Critical Ratio (CR) sebesar 3,578 menunjukkan nilai lebih tinggi dibandingkan nilai t-tabel sebesar 3,00 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,026 < 0,05$  dengan nilai beta 0,314 . Berdasarkan hasil analisis ini berarti menerima hipotesis alternatif (Ha) yang menyatakan Lingkungan kerja Non Fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan menolak hipotesis nol. Hasil ini menunjukkan variabel Lingkungan kerja Non Fisik dapat meningkatkan kinerja pegawai UPTD Puskesmas di Kabupaten Blora.

Hipotesis 2 : Lingkungan kerja Non Fisik berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, diterima. Dilihat dari nilai Critical Ratio (CR) sebesar 5,326 menunjukkan nilai lebih tinggi dibandingkan nilai t-tabel sebesar 3,00 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,039 < 0,05$  dengan nilai beta 0,589 . Dengan hasil analisis ini berarti menerima hipotesis alternatif (Ha) yang menyatakan Lingkungan kerja Non Fisik berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, dan menolak hipotesis nol. Hasil analisis ini menunjukkan variabel Lingkungan kerja Non Fisik dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pegawai UPTD Puskesmas di Kabupaten Blora

Hipotesis 3 : Kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Dengan merujuk pada hasil analisis statistik memperlihatkan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 3,968 dan nilai ini lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 3,00 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai beta 0,372 sehingga menerima hipotesis alternatif (Ha) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja diterima, dan menolak hipotesis nol. Hasil ini mengandung arti bahwa Kepemimpinan yang melayani mampu meningkatkan kinerja pegawai UPTD Puskesmas di Kabupaten Blora.

Hipotesis 4 : Kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, diterima. Berdasarkan hasil analisis statistik menunjukkan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 4,213 nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 3,00 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,037 < 0,05$  dengan nilai beta 0,709 dengan demikian menerima hipotesis alternatif (Ha) yang menyatakan Kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, dan menolak hipotesis nol. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang melayani mampu meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pegawai UPTD Puskesmas di Kabupaten Blora.

Hipotesis 5 : Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai Critical Ratio (CR) sebesar 3,675 menunjukkan nilai lebih tinggi dibandingkan nilai t-tabel sebesar 3,00 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai beta 0,635 . Berdasarkan hasil analisis ini

berarti menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan menolak hipotesis nol. Hasil ini menunjukkan variabel Organizational Citizenship Behavior mampu meningkatkan kinerja pegawai UPTD Puskesmas di Kabupaten Blora.

## 2) Pembahasan

Pembuktian hipotesis pertama yaitu Lingkungan kerja Non Fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja diterima, yang berarti semakin meningkat kualitas Lingkungan kerja Non Fisik semakin tinggi tingkat kinerja pegawai UPTD Puskesmas di Kabupaten Blor .

Adanya lingkungan kerja non fisik yang semakin meningkat kualitasnya dalam organisasi dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan dan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Karyawan merasa bertanggung jawab untuk membalas apa yang telah diberikan oleh perusahaan dengan memberikan kinerja yang optimal.

Peningkatan lingkungan kerja non fisik dapat dilakukan dengan: 1. Meningkatkan kualitas hubungan bawahan dengan atasan, baik dalam hubungan kerja maupun hubungan yang bersifat informal ; 2. Manajemen berupaya untuk meningkatkan kualitas hubungan antara pegawai yang satu dengan yang lainnya sehingga terjadi harmonisasi di lingkungan kerja.; 3. Untuk kebijakan yang diambil pimpinan selalu berupaya untuk dapat bertindak adil dan objektif ; 4. Organisasi selalalu mengupayakan suasana kerja yang baik sehingga perasaan nyaman dalam bekerja ; 5. Perhatian dan dukungan dari pemimpin terutama dalam masalah kesulitan yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sri Rejeki (2014); : Sari Kusuma Dewi, Agus Frianto (2013); Ratri Widya Wulandari dkk (2020) ) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja Non fisik yang berkualitas tinggi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pembuktian hipotesis kedua, Lingkungan kerja Non fisik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, diterima. Hasil ini mengandung makna semakin tinggi kualitas Lingkungan kerja non fisik maka akan semakin meningkat tingkat Organizational Citizenship Behavior yang ada pada pegawai UPTD Puskesmas yang ada di kabupaten Blora, Jawa Tengah. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hendra Wijaya (2017) yang mengungkapkan bahwa dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini, manajer perlu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik, memastikan tenaga kerja yang berkomitmen untuk melakukan kerja tambahan dengan sukarela. Pengembangan lingkungan kerja yang menguntungkan sangat penting untuk menciptakan tim yang berkomitmen untuk bekerja melebihi tanggungjawab yang ada pada pundak mereka (Haque, et al. 2019)

Hasil analisis statistik menerima hipotesis ketiga yang menyatakan Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini mengandung makna semakin tinggi derajat kepemimpinan yang melayani dapat diaplikasikan di dalam organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai UPTD Puskesmas di kabupaten Blora, Jawa Tengah.

Peningkatan derajat kepemimpinan yang melayani dapat dilakukan dengan : 1) Pada level pimpinan dalam mengambil keputusan tidak selalu berorientasi pada kepentingan perusahaan tetapi hasil keputusan itu adalah yang terbaik untuk bawahan; 2) Pimpinan terus

menerus berupaya dan menekankan bahwa sangat penting untuk kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan; 3) Pimpinan mendengarkan dan mempertimbangkan usulan dan saran dari bawahan dalam upaya mencapai hasil kerja terbaik; 4) Pimpinan menghormati hasil pekerjaan bawahan meskipun ada kemungkinan mereka belum mampu mencapai hasil maksimal seperti yang diharapkan atasan; 5) Pimpinan semaksimal mungkin terus menerus berupaya dengan berbagai cara untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Jack Thomas McCann *et. al.*, (2014); Andre Aprilliansyah dkk., (2018); Anindita Dana Paramita dkk.,(2015); Aprilliansyah dkk., (2018) yang menyatakan Kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang melayanimemiliki 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).

Hasil perhitungan statistik menerima hipotesis keempat yang menyatakan Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hal ini mengandung semakin tinggi derajat Kepemimpinan yang melayani dapat diterapkan dalam organisasi maka tingkat Organizational Citizenship Behavior yang terjadi akan meningkat pada pegawai UPTD Puskesmas di kabupaten Blora, Jawa Tengah. Mengacu pendapat Spears (2010) yang menyatakan 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. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2013). Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak pada perilaku bawahannya yang akan meningkat apabila pimpinan diterima dan disukai serta sebaliknya. Pegawai yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disebut dengan pegawai yang baik (*good citizen*).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abdu Ja'afaru Bambale (2014); I Komang Hady Perdana dan Ida Bagus Ketut Surya (2017) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai.

Hasil analisis statistik hipotesis kelima menyatakan Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima. Hal ini mengandung semakin tinggi derajat Organizational Citizenship Behavior dapat meningkatkan kinerja pegawai UPTD Puskesmas di kabupaten Blora, Jawa Tengah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Puja Sulistyawan (2017; Nur Zaman dan Endang Tjahjaningsih (2017) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mayfield (2013), bahwa *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.

Upaya peningkatan Organizational Citizenship Behavior dapat dilakukan dengan :  
1) manajemen perlu menanamkan kebiasaan pegawai agar bersedia membantu orang lain untuk melakukan perbaikan pekerjaan mereka; 2) Ada upaya riil agar pegawai bersedia mengerjakan tugas yang bukan tanggungjawabnya saja ;3) Kegiatan yang berujung membangun kebersamaan dan kekompakan dalam tim kerja ;4) Ditanamkan keyakinan agar pegawai tidak mudah mengeluh untuk hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan; 5) Ada aturan agar pegawai berperilaku dan bersifat sopan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya masalah dalam pekerjaan. Di sisi lain manajemen juga mengupayakan agar : a) kualitas komunikasi yang terjadi antar karyawan dapat lebih baik ; b) Interaksi sosial yang intens dilakukan secara terus menerus ; c) Berbagi pengalaman di antara para karyawan dapat dilaksanakan dengan sukarela

Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel pemediasi. Untuk menguji apakah variabel Organizational Citizenship Behavior mampu berperan sebagai pemediasi hubungan variabel Lingkungan kerja Non Fisik dan Kepemimpinan yang melayani dengan variabel Kinerja pegawai , digunakan metode *Path Analysis* yang hasilnya disajikan dalam Tabel 5.

Hasil analisis jalur pada Tabel 5 mengungkap pengaruh langsung variabel Lingkungan kerja non fisik terhadap Kinerja sebesar 0,316 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, yakni melalui Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,374 Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Organizational Citizenship Behavior dapat digunakan dan berperan sebagai variabel pemediasi yang mempunyai efek memperkuat hubungan variabel Lingkungan kerja non fisik dengan Kinerja dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pegawai UPTD Puskesmas di Kabupaten Blora.

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel Kepemimpinan yang melayani terhadap Kinerja sebesar 0,372 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, yakni melalui Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,450. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Organizational Citizenship Behavior dapat digunakan dan berperan sebagai variabel pemediasi yang mempunyai efek memperkuat hubungan variabel Kepemimpinan yang melayani dengan Kinerja dan mampu meningkatkan kinerja yang lebih baik dari pegawai UPTD Puskesmas di Kabupaten Blora.

## 5. Kesimpulan Dan Rekomendasi

Keradaan organisasi di era modern saat ini menghadapi lebih banyak tantangan dan hambatan karena adanya perubahan lingkungan yang sangat cepat dan persaingan yang sangat ketat. Dalam situasi ini, setiap organisasi perlu beradaptasi dengan lingkungan dengan lebih baik guna meningkatkan daya saing.

Tantangan yang dihadapi adalah mengembangkan dan mempertahankan karyawan berbakat merupakan cara yang logis. Salah satu cara yang dapat diupayakan melalui pengelolaan lingkungan kerja non fisik yang lebih baik. Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja pegawai yang berupa suasana kerja yang harmonis sehingga terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horizontal) Dengan lingkungan kerja non fisik yang baik maka suasana kerja lebih harmonis, pegawai merasa nyaman , pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik yang pada saatnya akan mampu meningkatkan kinerja mereka .

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin kepada para anggotanya untuk mencapai suatu tujuan. Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. 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. Dengan adanya kepemimpinan yang melayani memiliki dampak yang positif pada kinerja pengikut dalam peran mereka mencapai tujuan organisasi. Pengikut/pegawai akan menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya kinerja mereka menjadi lebih meningkat.

Berbasis hasil analisis di atas maka penelitian ini merekomendasikan agar manajemen UPTD Puskesmas di kabupaten Blora, Jawa Tengah melakukan berbagai upaya organisasi untuk meningkatkan derajat Lingkungan kerja non fisik dan penerapan Kepemimpinan yang melayani untuk mendorong peningkatan kinerja melalui aktifitas peningkatan Organizational Citizenship Behavior pegawainya.

## 6. Implikasi Manajerial

Manajemen Kepegawaian UPTD Puskesmas Blora perlu mengupayakan peningkatan derajat Lingkungan Kerja Non Formal dengan cara : a) Meningkatkan kualitas hubungan bawahan dengan atasan, baik dalam hubungan kerja maupun hubungan yang bersifat informal, b) Manajemen berupaya untuk meningkatkan kualitas hubungan antara pegawai yang satu dengan yang lainnya sehingga terjadi harmonisasi di lingkungan kerja, c) Pimpinan selalu berupaya untuk dapat bertindak adil dan objektif, d) Organisasi selalau mengupayakan suasana kerja yang baik sehingga perasaan nyaman dalam bekerja, dan e) Perhatian dan dukungan dari pimpinan terutama dalam masalah kesulitan yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Manajemen Kepegawaian UPTD Puskesmas Blora perlu mengupayakan peningkatan kualitas penerapan kepemimpinan yang melayani melalui : a) Pimpinan dalam mengambil keputusan tidak selalu berorientasi pada kepentingan perusahaan tetapi hasil keputusan itu adalah juga yang terbaik untuk bawahan, b) Pimpinan terus menerus berupaya dan menekankan pada bawahan bahwa sangat penting untuk kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, c) Pimpinan mendengarkan dan mempertimbangkan usulan dan saran dari bawahan dalam upaya mencapai hasil kerja terbaik, d) Pimpinan menghormati hasil pekerjaan bawahan meskipun ada kemungkinan mereka belum mampu mencapai hasil maksimal seperti yang diharapkan atasan, dan e) Pimpinan terus menerus berupaya dengan berbagai cara untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahan.

Manajemen Kepegawaian UPTD Puskesmas Blora perlu juga mengupayakan peningkatan kualitas Organizational Citizenship Behavior dengan cara : a) Manajemen menanamkan kebiasaan pegawai agar bersedia membantu orang lain untuk melakukan perbaikan pekerjaan mereka, b) Upaya riil dari manajemen agar pegawai bersedia mengerjakan tugas yang bukan tanggungjawabnya saja, c) Kegiatan yang berujung membangun kebersamaan dan kekompakan dalam tim kerja, d) Ditanamkan keyakinan agar pegawai tidak mudah mengeluh untuk hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, e) Ada aturan agar pegawai berperilaku dan bersifat sopan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya masalah dalam pekerjaan.

## 7. Keterbatasan penelitian

Sampel penelitian ini hanya sebesar 120 (sepuluh) yang diambil dari 20 Puskesmas yang ada di Kabupaten Blora. Pada kenyataannya jumlah pegawai lebih banyak yang tersebar di beberapa daerah/kota di Kabupaten Blora, d Tengah.

Penelitian ini terdiri dari variabel bebas yang digunakan terbatas, hanya menggunakan dua variabel bebas yaitu Lingkungan kerja non fisik dan Kepemimpinan yang melayani. Dalam kenyataannya banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior maupun variabel Kinerja pegawai pada UPTD Puskesmas di Kabupaten Blora.

## Daftar Pustaka

- 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.
- Awan, Qureshi, & Arif, (2012), *The Effective Leadership Style In Ngos: Impact Of Servant Leadership Style On Employees' Work Performance And Mediation Effect Of Work Motivation*, International Journal of Economics and Management Sciences, Pakistan.
- Basuki, dan Susilowati, I. 2005. "Dampak Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja". Jurnal JRBI, Vol. 1, No. 1, Januari.
- Dennis, R., (2004), *Development of the Servant Leadership Assesment Instrumen. Leadership & Organization Development Journal*, Emerald Group Publishing Limited, USA.
- Ernawati dan Ambarini.2010. "Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating." Jurnal ekonomi dan kewirausahaan 10 (2): 109-118.
- Ferry Setiawan dan A. A. Sg. Kartika Dewi. 2012. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- 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.
- Hughes, R. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan non Fisik Terhadap Motivasi Kerja Di Sekolah Dasar Negeri Sindu Timur Sleman. *Journal MANAJEMEN*, 53(9), 49–62.
- 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.
- Lutfiyanto, Huda, & Hulmansyah, (2020), *Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya*

- Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dengan Organizational Citizenhsip Behavior sebagai variabel mediasi (Study Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan)*, JEBA (Journal of Economics and Business Aseanomics), Jakarta.
- 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.
- 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.
- Organ, D.W., Philip M, P., dkk., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedent, And Consequense*, Sage Publications, Inc, California.
- Putra, Fariz Ramanda, Utami, Hamidah Nayati & Hakam, M.S. 2013. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Naraya Telematika Malang)”. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 6, No 1.
- Robbins, dan J., (2016), *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 Rekruturisasi dan Pemberdayaan*. Cetakan kedua, Mandar Maju, Bandung.
- Shaiful Annuar 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*
- Spears, L., (2010), *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leader*. The Journal of Virtues Leadership, Virginia.
- 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.
- Suprihatmi dan Sulistyarningsih, Siti.2006. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru”. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 1 (1): 113-127.
- 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
- Wijaya, H., & Susanty, E. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah kabupaten musi banyuasin. *Journal Economyc Globla*, 2(1), 40–50.
- Wulandari, R. W., Farida, U., & Santoso, A. (2020). Pengaruh Kedisiplinan Kerja, Lingkungan Kerja Non-Fisik, dan Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Di SMK Bakti Ponorogo. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1).  
<https://doi.org/10.24269/asset.v3i1.2701>

**Lampiran:**

**Tabel 1:**  
**Demografi Responden (n = 120)**

Variabel	Keterangan	Mean	Deviasi Standar
Umur	Tahun	35.56	6.854
Pengalaman kerja	Tahun	13.215	7.672
Status pernikahan	0 =Tidak menikah 1 = Menikah	0,896	0.543
Lingkungan Kerja Non fisik	5 item	23.151	4,159
Kepemimpinan yang Malayani	4 item	18.406	5.011
Organizational Citizenship Behavior	5 item	24.086	4.651
Kinerja	5 item	23,812	4,226

Sumber : Data primer diolah (2022)

**Tabel 2:**  
**Uji Reliabilitas data**

Variabel	Std. Loading	Standar Error	Reliability
Lingkungan Kerja Non fisik	4,218	1,432	0,781
Kepemimpinan yang Malayani	4,163	0,992	0,712
Organizational Citizenship Behavior	3,938	1,097	0,814
Kinerja	3,329	1,274	0,781

Sumber : Data primer diolah (2022)

**Tabel 3:**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modelling**

No	Go	Cut of value	Hasil Analisis	Evaluasi model
1	$\chi^2 - Chi-Square$	< 106,79	97,89	Baik
2	Significancy Probability	<sup>3</sup> 0,05	0,064	Baik
3	CMIN/DF	£ 2,00	1,986	Baik
4	GFI	<sup>3</sup> 0,90	0,881	Marginal
5	AGFI	<sup>3</sup> 0,90	0,875	Marginal
6	TLI	<sup>3</sup> 0,95	0,959	Baik
7	CFI	<sup>3</sup> 0,95	0,964	Baik
8	RMSEA	£ 0,08	0,076	Baik

Sumber : Data primer diolah (2022)

**Tabel 4 :**  
**Regression Weight Standardized Structural Equation Model**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Konfirmasi
Kinerja	<--- Lingkungan Kerja Non Fisik	0,316	0,64	3,578	0,026	signifikan
Organizational Citizenship Behavior	<--- Lingkungan kerja Non Fisik	0,589	0,57	5,326	0,039	signifikan
Kinerja	<--- Kepemimpinan yang Melayani	0,372	0,49	3,968	***	signifikan

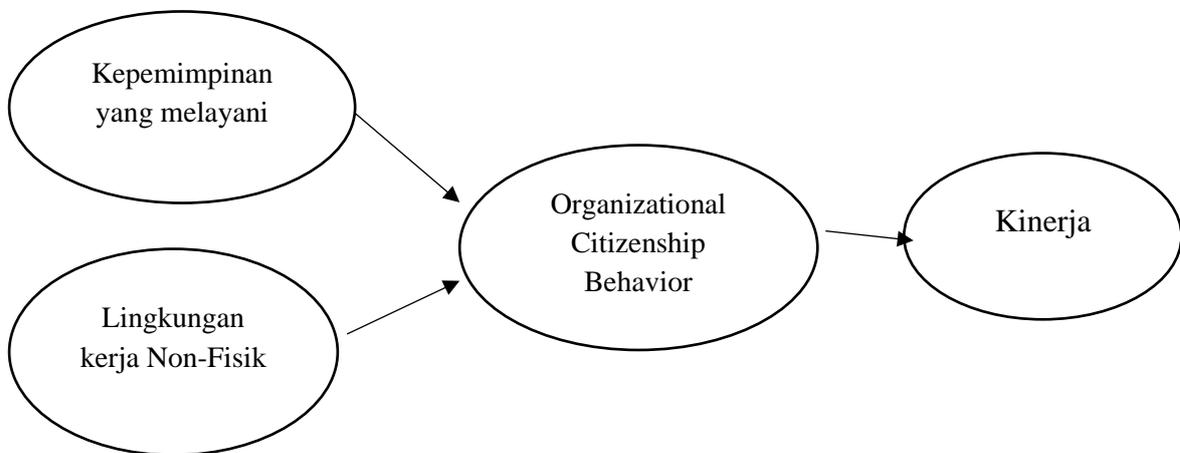
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Konfirmasi
Organizational <--- Kepemimpinan yang Melayani Citizenship Behavior	0,709	0,58	4,213	0,037	signifikan
Kinerja <--- Organizational Citizenship Behavior	0,635	0,69	3,675	***	signifikan

Sumber : Data primer diolah (2022)

**Table 5 : Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Hubungan Variabel	Estimasi
Kinerja <--- Lingkungan kerja non fisik	0,316
Organizational Citizenship Behavior <--- Lingkungan kerja Non Fisik	0,589
Kinerja <--- Organizational Citizenship Behavior	0,635
Kinerja <--- Organizational Citizenship Behavior <--- Lingkungan Kerja Non Fisik	0,527
Kinerja <--- Kepemimpinan yang melayani	0,372
Organizational Citizenship Behavior <---Kepemimpinan yang melayani	0,709
Kinerja <--- Organizational Citizenship Behavior <--- Kepemimpinan yang melayani	0,540

Sumber : Data Primer diolah (2022)



**Gambar 1. Model Penelitian**