

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

(Studi Pada Pegawai KPP Madya Semarang)

Purwandi¹⁾, Tristiana Rijanti²⁾

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Universitas Stikubank^{1,2)}
purwandi.purw@gmail.com¹⁾, tristianar@edu.unisbank.ac.id²⁾

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of servant leadership and career development on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of KPP Madya Semarang employees. It analyzes the influence of servant leadership, career development and OCB on employee performance of KPP Madya Semarang and analyzes OCB which mediates the effect of servant leadership and career development on employee performance of KPP Madya Semarang. The population in this study were all employees in the KPP Madya Semarang consisted of 108 people. The sample were 108 employees of KPP Madya Semarang obtained from census sampling technique. The data collection method used a questionnaire. The data were analyzed using linear regression analysis. The results showed that servant leadership had a significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Career development had a significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Servant leadership had a positive and significant effect on employee performance. Career development had a significant positive effect on employee performance. OCB had a significant positive effect on employee performance. OCB mediated the effect of servant leadership on employee performance. OCB mediated the effect of career development on employee performance.

Keywords: career development, employee, OCB, servant leadership

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh dari kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP Madya Semarang. Menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB terhadap kinerja pegawai KPP Madya Semarang. Menganalisis OCB memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Madya Semarang. Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan di lingkungan KPP Madya Semarang yang terdapat 108 orang. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan KPP Madya Semarang. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan teknik sensus dan diperoleh sampling sejumlah 108 pegawai. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pengembangan karir mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. OCB mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. OCB memediasi pengaruh antara kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai. OCB memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : kinerja, kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir, OCB.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu aset yang penting bagi suatu organisasi karena dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia bisa berdampak pada efisiensi dan efektivitas suatu organisasi (Purwandari, 2016). Perusahaan dan organisasi perlu menyadari bahwa keberhasilan mereka dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas produk atau jasa mereka sangat bergantung atas sumber daya manusia. Suatu organisasi tidak hanya bergantung pada modal, mesin, dan bahan baku terbaru untuk meningkatkan kinerja, namun faktor terpenting yaitu tenaga kerja, yaitu manusia. Meningkatkan kinerja para pegawainya merupakan salah satu prinsip yang dijunjung tinggi oleh suatu perusahaan atau organisasi yang ingin berkembang dan maju, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah seorang karyawan yang memperoleh hasil kerja dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan secara kualitas dan kuantitas. Untuk memastikan kinerja karyawan yang konsisten, organisasi selalu memperhatikan setidaknya lingkungan kerja di sekitar karyawan. Hal ini bisa mempengaruhi kemampuan individu untuk melaksanakan tugas seperti kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*), pengembangan karir dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) (Meuser *et al.*, 2013). Kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970 (Aji, 2015). Menurut Spears (2010), menjelaskan bahwasanya atasan yang melayani ialah individu yang memprioritaskan jasa, diawali oleh kesadaran diri menginginkan mengabdikan serta guna memprioritaskan jasa. Kemudian, opsi berikut mengantarkan tekad juga desakan ketika membimbing individu lainnya. Perbedaan ini terlihat dalam sikap pelayan, yang pada awalnya yakin bahwa kebutuhan terbaik orang lain terpenuhi. Sasaran terpenting melalui pimpinan pelayan yakni membantu dan mencukupi kepentingan pihak berbeda dengan maksimal, sebaiknya menjadikannya motivasi dasar kepengurusan (Russell & Stone, 2013). Kepemimpinan yang melayani mengalami dampak positif bagi performa kelompok khususnya tugasnya, seperti metode kelompok melaksanakan kedudukan yang dilimpahkan untuknya. Performa kelompok sebaiknya menambah keefektifitasannya sewaktu membereskan tugasnya (Meuser *et al.*, 2013).

Riset terdahulu meneliti tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap kinerja pegawai telah dikerjakan oleh McCann, *et. al.* (2014), serta Paramita, *et. al.* (2015) yang membuahkan hasil kepemimpinan yang melayani bereaksi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Riset tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya, *et. al.* (2017) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Melainkan unsur kepemimpinan yang melayani, unsur berlainan yang harus ditekankan ketika mengembangkan performa karyawan yakni pengembangan karir. Siagian (2007) menerangkan pengembangan karir merupakan peningkatan personal yang diusahakan untuk menggapai beberapa rancangan kerja. Konsisten melalui definisi tersebut, barangkali pengembangan karir merupakan proses dan aktivitas bagi seorang karyawan dalam menyiapkan kedudukan organisasi mendatang. Lazimnya, karyawan menginginkan memegang saluran informasi tentang beraneka kesempatan untuk dinaikkan jabatannya, yang sangat penting ketika kursi yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang kompetitif. Apabila akses demikian tiada ataupun terbatas, karyawan menganggap ketika asas kebenaran kesetaraan kesempatan untuk kenaikan jabatan tidak diimplementasikan di organisasi. Pengembangan karir yang transparan diyakini nantinya menaikkan performa karyawan.

Riset terdahulu tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai telah dikerjakan oleh Dewi dan Utama (2016) serta Rosyidawaty (2018) yang membuahkan hasil kinerja pegawai dipengaruhi positif signifikan oleh pengembangan karir. Riset tersebut berbading terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Shaputra dan Hendriani (2015) yang membuahkan hasil kinerja pegawai tidak dipengaruhi signifikan oleh pengembangan karir.

Kecuali dua faktor di atas, *OCB* merupakan faktor berpengaruh yang mampu mempengaruhi performa karyawan. Sumber daya manusia yang positif ketika ditingkatkan, membutuhkan pengembangan sikap *extra-role* yakni sikap positif anggota organisasi atau biasa disebut *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*). Pegawai yang menunjukkan tingkah laku *OCB* diistilahkan sebagai pegawai yang baik (*good citizen*). Menurut Mayfield (2013), *OCB* merupakan tingkah laku yang sanggup memotivasi pegawai guna melaksanakan tugasnya melampaui ketetapan yang telah disediakan organisasi maka mampu menaikkan performa karyawan tersebut.

Riset sebelumnya tentang kinerja pegawai yang dipengaruhi *OCB* sudah dikerjakan Sulistyawan (2017) juga Zaman dan Tjahjaningsih (2017) yang menunjukkan hasil kinerja pegawai dipengaruhi positif signifikan oleh *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*). Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dikerjakan Rahayu dan Rozak (2016) yang membuahkan hasil *OCB* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Melalui kepemimpinan yang melayani karyawan dengan baik serta sistem pengembangan karir yang baik pula juga dimotivasi atau dimediasi *OCB* karyawan yang tinggi, sehingga bisa menaikkan performa karyawan. Sebuah penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir dengan dimediasi motivasi kerja akan dilakukan pada pegawai Pegawai KPP Madya Semarang. Perhatian difokuskan pada performa institusi sektor publik juga kualitas jasa yang dilayankan bagi publik yang rendah. Hal ini dapat dilihat dari fenomena organisasi mengenai target dan realisasi penerimaan pajak dimana penerimaan tidak sesuai dengan target yang ditentukan. Berikut ini data kinerja pegawai Kantor Pajak Madya Semarang yang diukur berdasarkan penerimaan pajak tahun 2018 – 2020:

Tabel 1. Data Kinerja Pegawai Kantor Pajak Madya Semarang

Uraian	2018	2019	2020
Target	18.618.437.504.000	16.173.567.411.000	16.885.540.599.000
Realisasi	12.186.891.757.287	13.755.126.630.126	13.301.811.458.372
Realisasi tahun lalu	13.717.172.651.629	12.186.891.757.287	13.755.126.630.126
% Realisasi	65,46%	85,05%	78,78%
% Pertumbuhan	-11,16%	12,87%	-3,30%

Sumber: Kantor Pajak Madya Semarang, 2021

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja Pegawai Kantor Pajak Madya Semarang yang dilihat target dan realisasi Tahun 2018 – 2020 tidak maksimal karena realiasi setiap tahun yang ditentukan tidak tercapai sesuai dengan target yang ditentukan sebesar 100%. Begitu juga apabila dilihat dari pertumbuhan mangalami fluktuasi cenderung menurun di mana tahun 2018 turun 11,16% dan tahun 2019 naik 12,87% serta turun lagi di tahun 2020 3,30%. Hal tersebut menjadi faktor pendorong KPP Madya Semarang guna menginterpretasikan sejumlah pengganti kebijakan untuk mengembangkan berbagai alternatif kebijakan guna meningkatkan performa organisasi dan kualitas jasa masyarakat dengan sejumlah pengganti diantaranya meningkatkan kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir juga menghasilkan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) yang meningkat di KPP Madya Semarang.

Menurut fenomena di atas dan berbagai riset sebelumnya, riset ini berusaha mengkonfirmasi serta menguji kembali riset tentang Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi *OCB* (Studi Pada Pegawai KPP Madya Semarang). Adapun permasalahan di riset ini yaitu: apakah terdapat pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap *OCB* pegawai dilingkungan KPP Madya Semarang, apakah terdapat pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dilingkungan KPP Madya Semarang, apakah terdapat pengaruh *OCB* terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, serta apakah *OCB* memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dilingkungan KPP Madya Semarang.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*)

Menurut Spears (2010), menjelaskan bahwasanya atasan yang melayani ialah individu yang memprioritaskan jasa, diawali oleh kesadaran diri menginginkan mengabdikan serta guna memprioritaskan jasa. Kemudian, opsi berikut mengantarkan tekad juga desakan ketika membimbing individu lainnya. Perbedaan ini terlihat dalam sikap pelayan, yang pada awalnya yakin bahwa kebutuhan terbaik orang lain terpenuhi. Sasaran terpenting melalui pimpinan pelayan yakni membantu dan mencukupi kepentingan pihak berbeda dengan maksimal, sebaiknya menjadikannya motivasi dasar kepengurusan (Russell & Stone, 2013). Kepemimpinan karyawan yang melayani akan mempengaruhi perilaku bawahan yang meningkat ketika pemimpin diterima dan disukai serta sebaliknya. Pegawai yang menunjukkan perilaku *OCB* disebut dengan pegawai yang baik (*good citizen*). Menurut Mayfield (2013), *OCB* merupakan tingkah laku yang sanggup memotivasi pegawai guna melaksanakan tugasnya melampaui ketetapan yang telah disediakan organisasi maka mampu menaikkan performa karyawan tersebut.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap *OCB* karyawan pernah dilakukan oleh Bambale (2014) serta Perdana dan Surya (2017) yang membuahkan hasil *OCB* pegawai dipengaruhi positif signifikan oleh kepemimpinan yang melayani. Berdasarkan penjelasan diatas, sehingga dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₁ : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*)

Menurut Rivai dan Sagala (2009), pengembangan karir yakni cara pengembangan keterampilan kerja individu yang digapai untuk menggapai karir yang diinginkan. Sistem pengembangan karir yang terbuka dan setara bagi karyawan akan meningkatkan perilaku yang baik antar karyawan dan sebaliknya. Menurut Mayfield (2013), *OCB* merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh pengembangan karir terhadap *OCB* pegawai pernah dilakukan oleh Al-Shawabkeh (2017) serta Octaviani dan Utami (2018) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *OCB* pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang melayani yakni sebuah konsepsi kepemimpinan beraturan yang dipublikasikan oleh Greenleaf pada tahun 1970 (Aji, 2015). Menurut Spears (2010), menjelaskan bahwasanya atasan yang melayani ialah individu yang memprioritaskan jasa, diawali oleh kesadaran diri menginginkan mengabdikan serta guna memprioritaskan jasa. Kemudian, opsi berikut mengantarkan tekad juga desakan ketika membimbing individu lainnya. Perbedaan ini terlihat dalam sikap pelayan, yang pada awalnya yakin bahwa kebutuhan terbaik orang lain terpenuhi. Sasaran terpenting melalui pimpinan pelayan yakni membantu dan mencukupi kepentingan pihak berbeda dengan maksimal, sebaiknya menjadikannya motivasi dasar kepengurusan (Russell & Stone, 2013). Kepemimpinan yang melayani mengalami dampak positif bagi performa kelompok khususnya tugasnya, seperti metode kelompok melaksanakan kedudukan yang dilimpahkan untuknya. Performa kelompok sebaiknya menambah keefektifitasannya sewaktu membereskan tugasnya (Meuser et al., 2013)

Riset terdahulu tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh McCann *et al.* (2014), Paramita, Suharnomo dan Perdhana (2015) serta Aprilliansyah, Astuti dan Sulityo (2018) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃: Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Siagian (2013) menerangkan pengembangan karir merupakan peningkatan personal yang diusahakan untuk menggapai beberapa rancangan kerja. Konsisten melalui ketentuan tersebut, barangkali pengembangan karir merupakan proses dan aktivitas bagi seorang karyawan dalam menyiapkan kedudukan organisasi mendatang. Lazimnya, karyawan menginginkan memegang saluran informasi tentang beraneka kesempatan untuk dinaikkan jabatannya, yang sangat penting ketika kursi yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang kompetitif. Apabila akses demikian tiada ataupun terbatas, karyawan menganggap ketika asas kebenaran kesetaraan kesempatan untuk kenaikan jabatan tidak diimplementasikan di organisasi. Pengembangan karir yang transparan diyakini nantinya menaikkan performa karyawan.

Riset sebelumnya tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai telah dikerjakan Dewi dan Utama (2016) dan Rosyidawaty (2018) yang membuah hasil kinerja pegawai dipengaruhi positif signifikan oleh pengembangan karir. Berdasarkan penjelasan tersebut, sehingga dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₄ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia yang positif ketika ditingkatkan, membutuhkan pengembangan sikap extra-role yakni sikap positif anggota organisasi atau biasa disebut Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pegawai yang menunjukkan tingkah laku OCB diistilahkan sebagai pegawai yang baik (*good citizen*). Menurut Mayfield (2013), OCB merupakan tingkah laku yang sanggup memotivasi pegawai guna melaksanakan tugasnya melampaui ketetapan yang telah disediakan organisasi maka mampu menaikkan performa karyawan tersebut.

Riset sebelumnya yaitu oleh Sulistyawan (2017) serta Zaman dan Tjahjaningsih (2017) pernah meneliti tentang pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai dan penelitian tersebut

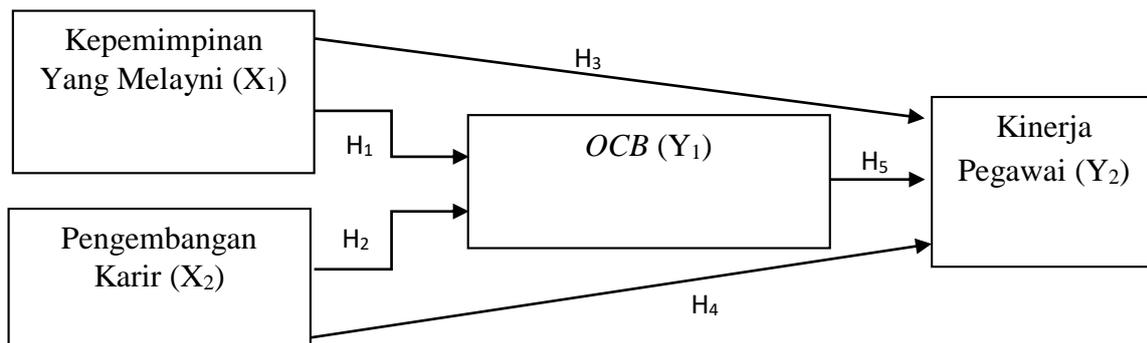
menghasilkan *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mengenai penjelasan diatas, sehingga dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₅ : *OCB* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

Kerangka Pemikiran Teoritis

Model Grafis

Dengan kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir yang tinggi serta didukung atau dimediasi melalui *OCB* yang tinggi pula bisa berdampak pada kinerja pegawai. Riset tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap kinerja dimediasi *OCB* akan dilakukan pada pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Mengenai penjelasan tersebut, sehingga dapat digambarkan kerangka model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi Penelitian

Hasan (2012) menjelaskan bahwa populasi adalah keseluruhan dari setiap objek maupun perseorangan dengan karakteristik spesifik, yang jelas serta lengkap dari objek yang sedang diteliti. Objek yang diteliti dalam populasi dinamakan elemen populasi ataupun unit analisis, berbentuk personal, perusahaan, media, dan lain-lain. Adapun populasi pada riset ini yaitu pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang yang berjumlah 108 orang.

Sampel Penelitian

Hasan (2012) menerangkan bahwa sampel merupakan elemen dari populasi yang diperoleh dengan metode khusus, mempunyai ciri-ciri tertentu, jelas, dan dianggap dapat mewakili populasi. Sampel pada riset ini yakni pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Teknik Pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan teknik *sensus sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel melalui pengambilan seluruh populasi yang tersedia untuk menjadi sampel pada penelitian tersebut (Hasan, 2012). Berdasarkan hal tersebut diperoleh sampel sebesar 108 responden.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan selama menilai keabsahan atau ketidakabsahan beberapa parameter yang berupa kuesioner. Sebuah kuesioner dinyatakan keabsahannya jikalau pernyataan tersebut dapat mengatakan sesuatu yang dinilai melalui kuesioner. Pada studi ini,

uji validitas memanfaatkan analisis faktor berupa menilai setiap parameter atau kuesioner yang dipakai dalam memastikan suatu unsur. Apabila setiap pernyataan adalah parameter penakar agar memenuhi KMO melebihi 0,5 juga signifikansi dibawah 0,05 serta mempunyai nilai tipe *loading* unsur pengujian sebagai berikut (Ghozali, 2016): Loading faktor $>rule\ of\ tumb$ (0,4) dinyatakan valid dan Loading faktor $<rule\ of\ tumb$ (0,4) dinyatakan tidak valid

Uji Reliabilitas

Sebuah instrumen dikatakan andal, ketika memperhitungkan keseluruhan dalam jangka lainnya serta menyampaikan perolehan yang serupa. Pengujian reliabilitas mampu dilaksanakan melalui koefisien *Alpha Cronbach* memakai SPSS For Windows (Ghozali, 2016) dengan ukuran: Jika nilai alpha $> 0,7$ berarti instrumen reliabel dan jika nilai alpha $< 0,7$ berarti instrumen tidak reliabel.

Metode Analisis

Analisis Regresi Berganda

Analisis yang dipakai guna mendapatkan persamaan regresi yang memperlihatkan persamaan antara variabel dependent dan variabel independen melalui rumus sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (1)$$

$$Y_2 = \alpha + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e \quad (2)$$

Keterangan:

α = Konstanta

Y_1 = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y_2 = Kinerja Pegawai

X_1 = Kepemimpinan Yang Melayani

X_2 = Pengembangan Karir

β = Koefisien regresi

e = Error

Uji Model

Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*adjusted R square*) digunakan pada pengujian model pada penelitian ini yang meliputi kesanggupan variabel bebas dalam menjelaskan variabel tergantung dan proporsi variasi dari variabel tergantung dijelaskan macam-macam dari variabel bebasnya. Apabila *Adjusted R²* yang dihasilkan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), sehingga bisa dikemukakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi tergantung semakin besar. Dalam perihal tersebut menunjukkan bahwa model yang dipakai semakin besar guna menjelaskan variabel tergantungnya. Kebalikannya apabila *Adjusted R²* memperlihatkan semakin kecil, maka model yang dipakai semakin rendah guna menjelaskan macam-macam variabel tergantung. Lazimnya, dikemukakan bahwa besaran koefisien determinasi (*Adjusted R²*) terletak diantara 0 -1 atau $0 \leq \text{Adjusted } R^2 \leq 1$ (Ghozali, 2016).

Uji F

Uji F dilakukan guna menguji keserasian model yang dipakai untuk analisis. Jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05, maka model dinyatakan fit. Variabel bebas yang diikutkan pada model memiliki pengaruh secara bersama-sama atau juga disebut simultan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2016).

Uji t

Uji parsial (uji-t) dipakai pada pengujian hipotesis guna menguji secara parsial pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016) dengan karakteristik taraf signifikan sebesar 0,05. Jika taraf signifikan < 0,05 berarti hipotesis diterima serta kebalikannya jika taraf signifikan > 0,05 lalu dikatakan hipotesis ditolak.

Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Ada variabel mediasi/*intervening* dalam riset ini yakni *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ghozali (2016) menjelaskan bahwa variabel dikatakan variabel mediasi/*intervening* apabila variabel menyertai untuk mempengaruhi relasi antara variabel independen dengan variabel dependen. *Sobel test* yakni pengujian guna mendapatkan informasi apakah relasi yang melalui suatu variabel mediasi dengan signifikan bisa memediasi relasi tersebut. Seperti contoh pengaruh X terhadap Y melalui M. Hal ini variabel M yakni memediasi hubungan dari X ke Y. Uji Sobel test digunakan guna menguji besarnya variabel M memediasi pengaruh X terhadap Y. jika perolehan perhitungan taraf signifikan Z hitung < 0,05 sehingga bisa disimpulkan variabel memediasi antara variabel independent terhadap variabel dependent (Ghozali, 2016).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Regresi

Sebuah uji yang dipakai guna mendapatkan informasi pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 1 Ringkasan Uji Regresi Linier Berganda

No	Hubungan Variabel	Model Regresi Persamaan I						
		Uji Model			Uji Hipotesa			
		<i>Adjusted R Square</i>	F	Sig.	B	t	Sig.	Ket
Model 1								
$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$								
1	Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap OCB	0,297	26,325	0,000	0,429	5,594	0,000	H ₁ diterima
2	Pengaruh pengembangan karir terhadap OCB				0,375	4,896	0,000	H ₂ diterima
No	Hubungan Variabel	Model Regresi Persamaan II						
		Uji Model			Uji Hipotesa			
		<i>Adjusted R Square</i>	F	Sig.	B	t	Sig.	Ket
Model 2								
$Y = a_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2$								
1	Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai	0,293	17,566	0,000	0,216	2,493	0,014	H ₃ diterima
2	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai				0,355	4,213	0,000	H ₄ diterima
3	Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai				0,223	2,421	0,017	H ₅ diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Analisis Regresi Berganda

Pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap OCB

Pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap OCB menghasilkan persamaan regresi $Y_1 = 0,429 X_1 + 0,375 X_2$. Bersumber pada persamaan tersebut, memperlihatkan bahwa nilai koefisien regresi yakni kepemimpinan yang melayani = 0,429 dan pengembangan karir = 0,375 dapat disimpulkan kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir mempunyai pengaruh positif terhadap OCB. Jika semakin besar kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir yang ada di instansi, maka semakin meningkat pula OCB.

Pengaruh kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB terhadap kinerja pegawai

Pengaruh kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB terhadap kinerja pegawai menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$Y_2 = 0,216 X_1 + 0,355 X_2 + 0,223 X_3$. Bersumber pada persamaan tersebut memperlihatkan bahwa nilai koefisien regresi yakni kepemimpinan yang melayani = 0,216, pengembangan karir = 0,355 dan OCB = 0,223 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jika semakin baik kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB, maka semakin meningkat kinerja pegawai.

Uji Model

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap OCB

Pada penelitian ini, uji koefisien determinasi (R^2) menggunakan *Adjusted R Square* guna menjelaskan seberapa besar kemampuan variabel kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir dalam menjelaskan variasi variabel OCB. Pada uji koefisien determinasi (R^2) diperoleh hasil koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,297. Maka 29,7 % OCB dapat dijelaskan oleh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir sisanya $100\% - 29,7\% = 70,3\%$ dijelaskan oleh alasan lain diluar variabel kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir.

Pengaruh kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB terhadap kinerja pegawai

Pada penelitian ini, uji koefisien determinasi (R^2) menggunakan *Adjusted R Square* guna mengetahui seberapa besar kapabilitas variabel kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB dalam menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai. Pada uji koefisien determinasi (R^2) diperoleh hasil koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,293. Maka 29,3 % kinerja pegawai mampu diterangkan oleh kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB sisanya $100\% - 29,3\% = 70,7\%$ dijelaskan oleh alasan lain di luar variabel kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB.

Uji F

Uji F dikerjakan guna menguji keserasian model yang dipakai dalam analisis. Jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05, maka model dinyatakan fit. Variabel pengaruh kepemimpinan yang melayani serta pengembangan karir yang disertakan pada model memiliki pengaruh secara bersamaan atau simultan terhadap OCB. Kepemimpinan yang melayani serta pengembangan

karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap OCB atau model persamaan regresi sudah layak dengan diperoleh angka hasil F hitung sebesar 26,325 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$.

Variabel kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB yang disertakan pada model memiliki pengaruh secara bersamaan atau simultan terhadap kinerja. Kepemimpinan yang melayani, pengembangan karir dan OCB berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai atau model persamaan regresi sudah layak, dengan diperoleh angka hasil F hitung 17,566 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$.

Pengujian Hipotesis

Berlandaskan pada perhitungan uji regresi, diketahui pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap OCB memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,429 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dapat disimpulkan hipotesis pertama (H1): Kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima.

Pengaruh pengembangan karir terhadap OCB, berdasarkan hasil pengujian regresi, diperoleh informasi pengaruh pengembangan karir terhadap OCB memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,375 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka secara parsial (individu) berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Dapat disimpulkan hipotesis kedua (H2): Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima.

Selanjutnya, berlandaskan hasil pengujian regresi, diperoleh informasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,216 dan taraf signifikan $0,014 < 0,05$ maka secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan hipotesis ketiga (H3): Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima.

Berikutnya, hasil pengujian regresi untuk melihat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,355 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan hipotesis keempat (H4): Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima.

Berlandaskan hasil pengujian regresi, diperoleh informasi bahwa pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,223 dan tingkat signifikan $0,017 < 0,05$ maka terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Dapat disimpulkan hipotesis kelima (H5): OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima

Uji Sobel

Sobel test yakni pengujian guna mendapatkan informasi apakah relasi yang melalui suatu variabel mediasi dengan signifikan bisa memediasi relasi tersebut. Seperti contoh pengaruh X terhadap Y melalui M. Hal ini variabel M yakni memediasi hubungan dari X ke Y. Uji Sobel test digunakan guna menguji besarnya variabel M memediasi pengaruh X terhadap Y. Jika perolehan perhitungan taraf signifikan Z hitung $< 0,05$ sehingga bisa disimpulkan variabel memediasi antara variabel independent terhadap variabel dependent

Tabel 2. Uji Mediasi Menggunakan Uji Sobel

No	Mediasi	Z hitung	Signifikan	Keterangan
1	Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh OCB	3,1790	0,0015	Mediasi
2	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh OCB	2,7993	0,0051	Mediasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Menguraikan dari perhitungan dengan menggunakan Sobel Test pada tabel 2., mampu diperoleh informasi nilai Z hitung 3,1790 dan taraf signifikan $0,0015 < 0,05$ maka OCB memediasi pengaruh antara kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Menguraikan dari perhitungan dengan menggunakan Sobel Test pada tabel 2., mampu diperoleh informasi nilai Z hitung 2,7993 dan taraf signifikan $0,0051 < 0,05$ maka OCB memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Berlandaskan perolehan riset yang dikerjakan guna memperoleh informasi pengaruh kepemimpinan yang melayani serta pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi OCB pada Pegawai KPP Madya Semarang adalah sebagai berikut:

Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap OCB

Berlandaskan perolehan pengujian regresi, diperoleh informasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap OCB memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,429 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka secara parsial (individu) ada pengaruh positif serta signifikan terhadap OCB. Dapat disimpulkan hipotesis pertama (H1): Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Bambale (2014) serta Perdana dan Surya (2017) yang membuahkan hasil kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai.

Menurut Spears (2010), menjelaskan bahwasanya atasan yang melayani ialah individu yang memprioritaskan jasa, diawali oleh kesadaran diri menginginkan mengabdikan serta guna memprioritaskan jasa. Kemudian, opsi berikut mengantarkan tekad juga desakan ketika membimbing individu lainnya. Perbedaan ini terlihat dalam sikap pelayan, yang pada awalnya yakin bahwa kebutuhan terbaik orang lain terpenuhi. Sasaran terpenting melalui pimpinan pelayan yakni membantu dan mencukupi kepentingan pihak berbeda dengan maksimal, sebaiknya menjadikannya motivasi dasar kepengurusan (Russell & Stone, 2013). Kepemimpinan karyawan yang melayani akan mempengaruhi perilaku bawahan yang meningkat ketika pemimpin diterima dan disukai serta sebaliknya. Pegawai yang menunjukkan perilaku OCB disebut dengan pegawai yang baik (good citizen). Menurut Mayfield (2013), OCB merupakan tingkah laku yang sanggup memotivasi pegawai guna melaksanakan tugasnya melampaui ketetapan yang telah disediakan organisasi maka mampu menaikkan performa karyawan tersebut.

Pengaruh pengembangan karir terhadap OCB

Berlandaskan perolehan pengujian regresi, diperoleh informasi bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap OCB memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,375 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

secara parsial. Dapat disimpulkan hipotesis kedua (H2): Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima. Perolehan dari riset ini konsisten dengan riset terdahulu yang pernah dikerjakan oleh Al-Shawabkeh (2017) serta Octaviani dan Utami (2018) yang membuahkan hasil OCB dipengaruhi positif signifikan oleh pengembangan karir.

Menurut Rivai dan Sagala (2009), pengembangan karir yakni cara pengembangan keterampilan kerja individu yang digapai untuk menggapai karir yang diinginkan. Sistem pengembangan karir yang terbuka dan setara bagi karyawan akan meningkatkan perilaku yang baik antar karyawan dan sebaliknya. Menurut Mayfield (2013), OCB yakni tingkah laku yang bisa memotivasi karyawan untuk mengerjakan tugas mereka melampaui ketetapan yang ditetapkan oleh organisasi maka dapat menaikkan efisiensi organisasi.

Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai

Berlandaskan perolehan pengujian regresi, diperoleh informasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,216 dan taraf signifikan $0,014 < 0,05$ maka ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Dapat disimpulkan hipotesis ketiga (H3): kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang dipengaruhi positif oleh kepemimpinan yang melayani, diterima. Perolehan dari penelitian ini konsisten dengan riset terdahulu yang telah diteliti oleh McCann *et al.* (2014), Paramita, Suharnomo dan Perdhana (2015) serta Aprilliansyah, Astuti dan Sulityo (2018) yang memperoleh hasil kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang melayani yakni sebuah konsepsi kepemimpinan beraturan yang dipublikasikan oleh Greenleaf pada tahun 1970 (Aji, 2015). Menurut Spears (2010), menjelaskan bahwasanya atasan yang melayani ialah individu yang memprioritaskan jasa, diawali oleh kesadaran diri menginginkan mengabdikan serta guna memprioritaskan jasa. Kemudian, opsi berikut mengantarkan tekad juga desakan ketika membimbing individu lainnya. Perbedaan ini terlihat dalam sikap pelayan, yang pada awalnya yakin bahwa kebutuhan terbaik orang lain terpenuhi. Sasaran terpenting melalui pimpinan pelayan yakni membantu dan mencukupi kepentingan pihak berbeda dengan maksimal, sebaiknya menjadikannya motivasi dasar kepengurusan (Russell & Stone, 2013). Kepemimpinan yang melayani mengalami dampak positif bagi performa kelompok khususnya tugasnya, seperti metode kelompok melaksanakan kedudukan yang dilimpahkan untuknya. Performa kelompok sebaiknya menambah keefektifitasannya sewaktu membereskan tugasnya (Meuser *et al.*, 2013)

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian regresi, diperoleh informasi bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,355 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial (individu). Dapat disimpulkan hipotesis keempat (H4): Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima. Perolehan dari penelitian ini konsisten atau sejalan dengan riset terdahulu yang pernah diteliti Dewi dan Utama (2016) dan Rosyidawaty (2018) yang membuahkan hasil kinerja pegawai dipengaruhi positif signifikan oleh pengembangan karir.

Siagian (2013) menerangkan pengembangan karir merupakan peningkatan personal yang diusahakan untuk menggapai beberapa rancangan kerja. Konsisten melalui ketentuan tersebut, barangkali pengembangan karir merupakan proses dan aktivitas bagi seorang karyawan dalam menyiapkan kedudukan organisasi mendatang. Lazimnya, karyawan

menginginkan memegang saluran informasi tentang beraneka kesempatan untuk dinaikkan jabatannya, yang sangat penting ketika kursi yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang kompetitif. Apabila akses demikian tiada ataupun terbatas, karyawan menganggap ketika asas kebenaran kesetaraan kesempatan untuk kenaikan jabatan tidak diimplementasikan di organisasi. Pengembangan karir yang transparan diyakini nantinya menaikkan performa karyawan.

Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai

Menguraikan dari hasil pengujian regresi, diperoleh hasil pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai memperoleh angka koefisien regresi sebesar 0,223 dan tingkat signifikan 0,017 < 0,05 maka ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Dapat disimpulkan hipotesis kelima (H5): OCB mempunyai positif terhadap kinerja pegawai dilingkungan KPP Madya Semarang, diterima. Hasil riset ini sejalan dengan riset terdahulu yang dikerjakan oleh Sulistyawan (2017) serta Zaman dan Tjahjaningsih (2017) yang memperoleh hasil **OCB** mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber daya manusia yang positif ketika ditingkatkan, membutuhkan pengembangan sikap extra-role yakni sikap positif anggota organisasi atau biasa disebut Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pegawai yang menunjukkan tingkah laku OCB diistilahkan sebagai pegawai yang baik (*good citizen*). Menurut Mayfield (2013), OCB merupakan tingkah laku yang sanggup memotivasi pegawai guna melaksanakan tugasnya melampaui ketetapan yang telah disediakan organisasi maka mampu menaikkan performa karyawan tersebut.

Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh OCB

Berlandaskan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test pada tabel 2., diperoleh hasil nilai Z hitung 3,1790 dengan taraf signifikan 0,0015 < 0,05 OCB menjadi mediator pengaruh antara kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai. Hasil riset ini memperlihatkan 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.

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh OCB

Berlandaskan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test pada tabel 2. Mampu diperoleh informasi nilai Z hitung 2,7993 dengan taraf signifikansi 0,0051 < 0,05 maka OCB menjadi mediator pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil riset ini menyatakan bahwa sistem pengembangan karir 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.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Menguraikan dari hasil riset tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi **OCB** pada Pegawai KPP Madya Semarang dapat diambil simpulan sebagai berikut: Kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, sehingga dapat disimpulkan semakin baik kepemimpinan yang melayani, maka akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pengembangan karir mempunyai positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, sehingga dapat disimpulkan semakin baik sistem pengembangan karir, maka akan dapat meningkatkan

Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, sehingga dapat disimpulkan semakin baik kepemimpinan yang melayani, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan karir mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, sehingga dapat disimpulkan semakin baik sistem pengembangan karir, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. OCB mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, sehingga dapat disimpulkan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. OCB memediasi pengaruh antara kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai. Dapat dikatakan kepemimpinan yang melayani lebih efektif secara tidak langsung dengan OCB daripada secara langsung terhadap kinerja. OCB menjadi mediator pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain pengembangan karir lebih efektif secara tidak langsung melalui OCB daripada secara langsung terhadap kinerja.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam riset ini diantaranya : Riset yang dilaksanakan baru mencakup karyawan KPP Madya Semarang saja, maka dari itu riset berikutnya lebih memperkuat cakupan objek penelitian, maka bisa mencerminkan keseluruhan akuratnya data penelitian. Subjektivitas penelitian ini masih cukup kurang sebab dinilai oleh karyawan sendiri, karena seharusnya yang menilai yaitu pihak lain. Ada banyak variasi variabel yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini hanya menguji dua variabel independen: kepemimpinan karyawan dan pengembangan karir. Variabel mediasi OCB dan variabel dependen kinerja pegawai .

Agenda Penelitian Mendatang

Berlandaskan hasil riset ini, selanjutnya yakni memberikan saran untuk penelitian yang akan datang, diantaranya: Untuk dapat mengeneralisasi hasil-hasil penelitian mengenai peran OCB sebagai variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan yang melayani dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, sampel penelitian perlu diperbanyak lagi, di luar pegawai KPP Madya Semarang. Banyaknya faktor lain yang mampu mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, yang mungkin akan lebih sesuai dan mampu mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya seperti: lingkungan kerja, organisasi, pelatihan, motivasi kerja, dan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Muhammad 2015, Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Dengan *Burnout* Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Intiroda Makmur Persada Tbk, Tangerang, *Jurnal Manajemen Universitas Negeri Semarang*
- Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career path development and its impact on organizational citizenship behavior in greater Amman municipality. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 79.
- Aprilliansyah, A., Astuti, E. S., & Sulityo, M. C. (2018, Juli 3). 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). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(3), 73-82. Diambil kembali dari administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Dewi, N. L. P. A. A., & Utama, I. W. M. (2016). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Ghozali, Imam, 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasan, I. 2012. *Pokok-pokok materi metode penelitian dan aplikasinya*. Bogor: Ghalia.
- Ja'afaru Bambale, A. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing & Management*, 5(1).
- Kamanjaya, I Gede Hendry , Wayan Gede Supartha dan Manuati Dewi, 2017, Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar), *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.7 (2017): 2731-2760
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Mayfield. 2013. Promoting Organizational Citizenship Through Job Design. *Journal of Business Disciplines*, 11(1): 223-243.
- McCann, Jack Thomas *et al.*, 2014, *Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals*, *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 10; 2014
- 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*.
- Oktaviani, P., Utami, S., & Susanto, B. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Layanan Pos Express Pt. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kediri Kota. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 1(1).
- Paramita, Anindita Dana, Suharnomo dan Mirwan Surya Perdhana, 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), *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro*
- Perdana, I., & Surya, I. (2017). Pengaruh Servant Leadership Dan Trust In Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3225-3251.

- Purwandari, 2016, Pengaruh *Servant Leadership* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*), *Jurnal Manajemen Universitas negeri Yogyakarta*
- Rahayu, S., & Rozak, H. A. (2015). Pengaruh Kepribadian Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Moderating.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Rosyidawaty, S., & Sembiring, J. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat. *eProceedings of Management*, 5(1).
- Russell & Stone, 2013, A review of servant leadership attributes; developing a practical model. *Leadership & Organisation Development Journal*, 23(3) 145-157.
- Shaputra, A. R., & Hendriani, S. (2015). Pengaruh kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(1), 1-17.
- Siagian P. Sondang, 2013, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset
- Soffi Rosyidawaty (2018), Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Telkomsel Regional Jawa Barat, e-Proceeding of Management : Vol.5, No.1 Maret 2018, ISSN : 2355-9357
- Spears, L. C, 2010, Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leader. *The Journal of Virtues Leadership. School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University*. Vol. 1 Iss. 1.
- Sulistyawan, P. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Pemediasi pada Pengaruh Kompetensi dan Modal Psikologi (Psychological Capital) terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Aset*, 19(2), 151-160.
- Zaman, N., & Tjahjaningsih, E. (2017). Pengaruh Modal Psikologi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 24(1).