

**DAMPAK *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA YANG
DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATION CITIZEN
BEHAVIOR* DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA
DINAS KESEHATAN KABUPATEN JEPARA**

TESIS



Oleh :

**WACHITA
NIM. 20402400610**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

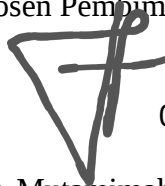
**DAMPAK *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATION CITIZEN
BEHAVIOR* DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA
DINAS KESEHATAN KABUPATEN JEPARA**

**Disusun Oleh;
Nama : Wachita
NIM : 20402400610**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian tesis

Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 2025
Dosen Pembimbing,



08/25/2025

Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si
NIK. 210491026

LEMBAR PERSETUJUAN

**DAMPAK *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATION CITIZEN*
BEHAVIOR DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA
DINAS KESEHATAN KABUPATEN JEPARA**

Disusun Oleh;
Nama : Wachita
NIM : 20402400610

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 18 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si
NIK. 210491026

Penguji I

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Penguji II

Prof. Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043

Mengetahui
Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri dan didalamnya tidak terdapat karya yang pernah digunakan untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan lembaga pendidikan lainnya. Pengetahuan dan hasil penelitian manapun yang belum atau tidak diterbitkan, sumbernya dijelaskan di dalam daftar pustaka. Penulisan ini adalah karya pemikiran saya sendiri, oleh karena itu karya ini merupakan tanggung jawab penulis.



Semarang, 2025

Penulis

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Wachita
NIM : 20402400610
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**DAMPAK *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATION CITIZEN
BEHAVIOR* DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA
DINAS KESEHATAN KABUPATEN JEPARA**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Agustus 2025
Yang membuat pernyataan,

Wachita
NIM. 20402400610

HALAMAN PERSEMBAHAN

“Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah melainkan orang-orang yang kufur”
(Q.Syusuf : 87)

"Ilmu bukanlah dengan banyaknya riwayat. Ilmu tidak lain adalah sebuah cahaya yang Allah tempatkan di dalam hati." - Imam Malik

" Tahapan pertama dalam mencari ilmu adalah mendengarkan, kemudian diam dan menyimak dengan penuh perhatian, lalu menjaganya, lalu mengamalkannya, dan kemudian menyebarkannya." - Sufyan bin Uyainah

“"Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga."



Karya ini kupersembahkan untuk :

Orang Tua, Suami tercinta atas dukungan, kesabaran, doa, restu dan kasihnya
Anakku atas dukungan, doa, dan motivasinya
Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara beserta stafnya atas dukungan
motivasi dan kerjasamanya
Sahabat dan teman-temanku atas segala bantuannya
Semua pembaca yang memerlukan

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur Penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT. Karena atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi tugas dan melengkapi syarat dalam menempuh program pendidikan Program Studi Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Adapun judul TESIS ini adalah **“DAMPAK *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATION CITIZEN BEHAVIOR* DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN JEPARA”**.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian Tesis ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., dan Prof. Nurhidayati, SE.,M.Si.,Ph.D Dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen penguji yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran menguji penulis dalam sidang tesis ini.
2. Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen pembimbing yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kedua orang tua dan mertua yang selalu menjadi panutan dan mendorong dengan cinta serta do'a yang tak pernah putus.
5. Suami dan anakku tercinta, yang telah memberi izin, mendukung, dan mendo'akan dalam setiap langkah perjalanan kehidupan.

6. Teman-teman Mahasiswa Magister Manajemen Unisula angkatan 2024 yang telah memberikan bantuan dan semangat sehingga selesainya penulisan Tesis ini.
7. Semua pihak yang telah membantu penyusunan Tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada semua pihak yang sudah terlibat dalam penyelesaian Tesis ini. Penulis menyadari bahwa dalam Tesis ini tidak terlepas dari kekurangan oleh karena itu penulis menerima kritik dan saran yang membangun untuk penulisan yang lebih baik. Penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam penyusunan Tesis ini. Semoga dapat bermanfaat bagi semua pihak.



Semarang, Agustus 2025

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; 2) mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi; 3) mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia; 4) mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner (data primer) kepada 106 responden yang bekerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Analisis data menggunakan **SmartPLS**, sedangkan uji instrumen dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; 2) *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi; 3) *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia; 4) Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Dengan demikian, semakin tinggi penerapan *Servant Leadership*, semakin meningkat pula perilaku kerja ekstra (OCB), komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

Kata Kunci : *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen

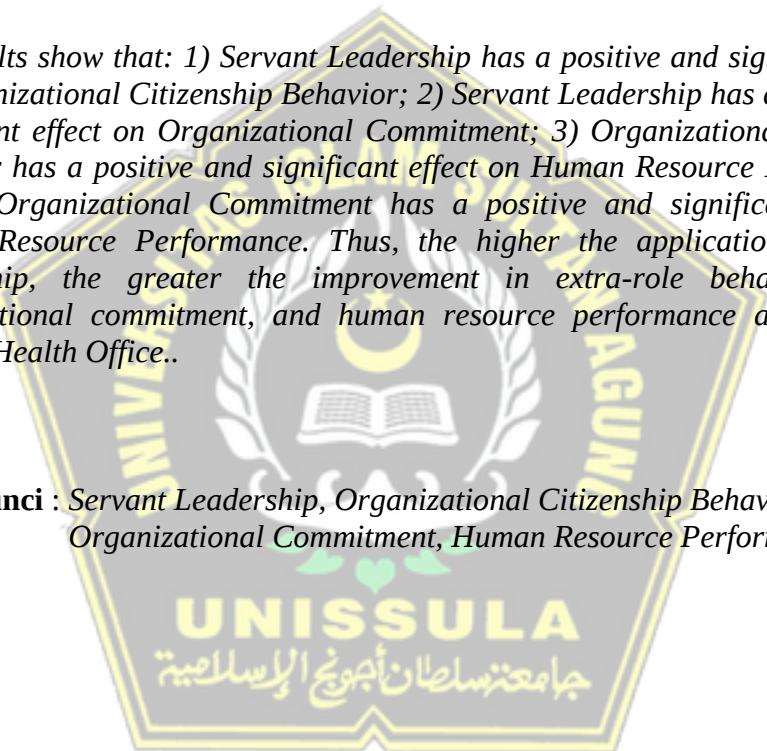
Organisasi, Kinerja Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This study aims to: 1) examine the effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior; 2) examine the effect of Servant Leadership on Organizational Commitment; 3) examine the effect of Organizational Citizenship Behavior on Human Resource Performance; and 4) examine the effect of Organizational Commitment on Human Resource Performance. This research employed a quantitative approach, with data collected through questionnaires (primary data) distributed to 106 respondents working at the Jepara District Health Office. Data analysis was conducted using SmartPLS, while instrument testing was carried out through validity and reliability tests.

The results show that: 1) Servant Leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior; 2) Servant Leadership has a positive and significant effect on Organizational Commitment; 3) Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on Human Resource Performance; and 4) Organizational Commitment has a positive and significant effect on Human Resource Performance. Thus, the higher the application of Servant Leadership, the greater the improvement in extra-role behavior (OCB), organizational commitment, and human resource performance at the Jepara District Health Office..

Kata Kunci : *Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Human Resource Performance*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN LITERATUR	
2.1 Kinerja Sumber Daya.....	12
2.2 Servant Leadership.....	18
2.3 Organization Citizen Behavior (OCB).....	25
2.4 Komitmen Organisasi	41
2.5 Struktur Pemikiran Teoretis	46
2.6 Pengembangan Hipotesis	49
2.7 Kerangka Konseptual	60
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	61
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	62
3.3 Populasi dan Sampel	62
3.4 Definisi Operasional.....	63
3.5 Teknik Pengumpulan Data	65
3.6 Instrumen Penelitian.....	67
3.7 Analisa Data	70

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	81
4.2. Pembahasan.....	108
BAB V PENUTUP.....	
5.1. Kesimpulan	131
5.2. Keterbatasan.....	132
5.3. Saran-Saran	133
DAFTAR PUSTAKA	135
LAMPIRAN.....	146



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam menopang kinerja organisasi, terutama pada sektor pelayanan publik seperti kesehatan. Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai menjadi indikator utama efektivitas lembaga pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Salah satu tantangan utama yang dihadapi instansi pelayanan publik saat ini adalah rendahnya performa kerja pegawai yang disebabkan oleh menurunnya motivasi, kurangnya keterlibatan karyawan dalam organisasi, serta gaya kepemimpinan yang belum adaptif terhadap perubahan sosial dan teknologi (Iswahyudi, Djalil, & Idris, 2022).

Perubahan dinamika organisasi dan ketenagakerjaan global di era pasca-pandemi menuntut transformasi gaya kepemimpinan yang lebih berfokus pada pemberdayaan dan kemanusiaan. Dalam konteks ini, servant leadership atau kepemimpinan melayani menjadi pendekatan yang semakin relevan karena menempatkan kebutuhan dan pengembangan individu sebagai prioritas utama. Model ini terbukti mampu membentuk lingkungan kerja yang kolaboratif serta meningkatkan loyalitas dan keterlibatan pegawai, khususnya dalam sektor pelayanan publik seperti kesehatan (Widyastuti, 2022). Berdasarkan laporan Global Health Workforce Statistics dari WHO, tantangan terbesar sektor kesehatan global tidak hanya terletak pada kekurangan tenaga medis, tetapi

juga pada menurunnya kinerja akibat ketidakpuasan kerja, burnout, dan lemahnya hubungan antarindividu dalam organisasi. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja melalui penguatan hubungan sosial dan psikologis antarpegawai menjadi krusial secara internasional.

Tantangan utama organisasi publik, khususnya di sektor kesehatan, adalah mempertahankan kinerja pegawai yang optimal di tengah tekanan kompleksitas tugas dan tuntutan pelayanan prima dari masyarakat. Servant leadership, sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, telah banyak dikaji sebagai strategi yang dapat meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan kinerja pegawai dengan menekankan nilai empati, pemberdayaan, serta dukungan personal terhadap bawahannya. Penelitian di sektor kesehatan di Uni Emirat Arab menunjukkan bahwa servant leadership mampu meningkatkan kinerja SDM melalui peningkatan kebahagiaan kerja pegawai sebagai mediator utama (Alahbabi, 2023). Fenomena ini semakin menegaskan bahwa pendekatan kepemimpinan yang melayani tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat kohesi dan loyalitas dalam organisasi publik yang dinamis.

Di kawasan Asia, isu efektivitas kepemimpinan dalam birokrasi publik masih menjadi persoalan utama, terutama dalam menghadapi rendahnya inisiatif kerja pegawai dan budaya organisasi yang bersifat hierarkis. Penelitian yang dilakukan di sektor kesehatan publik Mesir menemukan bahwa servant leadership berkontribusi terhadap perilaku proaktif pegawai melalui

peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan (Mostafa & El-Motalib, 2018). Temuan serupa juga dilaporkan di Pakistan, di mana servant leadership secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja dan kepercayaan terhadap pemimpin, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa kerja (Usman, Abdullah, & Basit, 2024). Meskipun demikian, penerapan servant leadership di negara-negara Asia masih bersifat parsial dan belum menyentuh banyak organisasi sektor publik secara luas, terutama pada instansi pemerintah daerah.

Dalam konteks ASEAN, tantangan penguatan kapasitas ASN (Aparatur Sipil Negara) di bidang kesehatan masih berkutat pada lemahnya kepemimpinan partisipatif serta rendahnya praktik Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang seharusnya menopang layanan publik. Studi bibliometrik terbaru menunjukkan bahwa tren penelitian servant leadership terus meningkat pasca-2020, terutama terkait dengan dampaknya pada kesejahteraan karyawan dan kualitas kepemimpinan di sektor pelayanan publik (Zakwan & Abdullah, 2024). Kendati demikian, pendekatan servant leadership belum menjadi kebijakan utama dalam reformasi birokrasi ASEAN, termasuk di Indonesia, sehingga pemahaman dan implementasinya masih terbatas.

Di Indonesia, permasalahan kinerja ASN dalam sektor pelayanan publik telah menjadi perhatian pemerintah pusat. Laporan Kementerian PAN-RB dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) secara konsisten menunjukkan bahwa motivasi dan keterlibatan pegawai rendah, dengan sebagian besar ASN cenderung bekerja secara administratif tanpa semangat melayani (Pratama et

al., 2025). Hal ini diperburuk oleh gaya kepemimpinan birokratis yang kurang aspiratif dan tidak mampu membangun komitmen emosional pegawai terhadap visi organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan alternatif yang mampu memediasi hubungan antara pemimpin dan pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi dan OCB sebagai sarana peningkatan performa.

Di wilayah Provinsi Jawa Tengah, berbagai laporan audit menunjukkan adanya disparitas dalam kinerja instansi pemerintah daerah, termasuk pada sektor kesehatan. Banyak dinas kesehatan yang mengalami stagnasi kinerja akibat rendahnya semangat kolektif, lemahnya koordinasi internal, serta tidak maksimalnya peran pemimpin dalam menciptakan iklim kerja yang kolaboratif. Hal ini sejalan dengan studi di rumah sakit Kudus yang menyimpulkan bahwa servant leadership hanya berdampak signifikan terhadap kinerja jika dimediasi oleh komitmen afektif pegawai (Return Journal, 2023). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh servant leadership dalam birokrasi kesehatan perlu dikaji lebih dalam dalam kerangka model mediasi yang menyeluruh dan empiris.

Permasalahan serupa terjadi dalam lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi kerja formal, tanpa adanya keterlibatan dalam aktivitas kerja tambahan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencerminkan rendahnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) di kalangan pegawai, yang sering

kali berakar pada kepemimpinan struktural yang kaku dan kurang melayani kebutuhan personal bawahan. Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif terhadap OCB, karena pemimpin yang melayani cenderung memberikan pengaruh melalui keteladanan, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan (Febrianka et al., 2024). Maka, gaya kepemimpinan seperti ini dibutuhkan untuk menciptakan kinerja pegawai yang melebihi standar administratif biasa.

Selain OCB, komitmen organisasi juga menjadi variabel penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional, kesediaan berkontribusi, dan rasa memiliki terhadap lembaga. Studi empiris menunjukkan bahwa servant leadership mampu meningkatkan komitmen organisasi karena gaya kepemimpinan ini menciptakan rasa aman, penghargaan terhadap kontribusi individu, serta loyalitas jangka panjang (Pratama et al., 2025). Namun, beberapa hasil studi menunjukkan hubungan ini tidak selalu konsisten, sehingga dibutuhkan model penelitian yang menguji kedua variabel mediasi (OCB dan komitmen organisasi) secara bersamaan untuk menjelaskan hubungan antara servant leadership dan kinerja pegawai secara lebih komprehensif (Iswahyudi et al., 2022).

Lebih lanjut, berdasarkan fenomena yang diamati di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, masih ditemukan pegawai yang mengajukan mutasi atau tidak menunjukkan performa kerja optimal, terutama di level operasional lapangan. Masalah ini diperparah dengan keterlambatan dalam pelaksanaan

program kesehatan masyarakat serta minimnya inisiatif personal pegawai dalam kondisi darurat pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun struktur birokrasi sudah ditetapkan, motivasi dan rasa tanggung jawab kerja masih lemah. Padahal, karakteristik pekerjaan kesehatan yang dinamis dan penuh tekanan memerlukan pegawai yang bersedia berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan tugas formal. Dalam konteks ini, servant leadership menjadi gaya kepemimpinan yang dapat menggerakkan pegawai untuk terlibat aktif secara emosional dan sosial dalam organisasi mereka.

Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang lebih humanistik, seperti servant leadership, menjadi semakin relevan untuk dikaji dan diterapkan, karena dapat meningkatkan loyalitas dan kontribusi pegawai secara menyeluruh terhadap organisasi.

Dalam teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, servant leadership didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan kepada orang lain, mendukung pertumbuhan pribadi bawahan, serta menciptakan komunitas kerja yang sehat secara psikologis. Gaya kepemimpinan ini telah terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Organizational Commitment (OC), yang keduanya adalah prediktor penting terhadap peningkatan performa kerja karyawan (Widyastuti, 2022). Penelitian sebelumnya juga mengindikasikan bahwa servant leadership tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peran mediasi OCB dan OC, khususnya di sektor kesehatan (Febrianka, Manullang, & Maharani, 2024).

Penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara servant leadership, OCB, dan kinerja di berbagai konteks. Misalnya, studi oleh Sholikhah dan Prastiwi (2020) menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh terhadap OCB dan kinerja pegawai, namun belum secara komprehensif mengkaji peran komitmen organisasi sebagai mediator. Sementara itu, studi oleh Pratama et al. (2025) di Dinas Kesehatan Kabupaten Banyumas menemukan bahwa servant leadership secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi dan OCB, yang kemudian berdampak pada kinerja pegawai. Namun demikian, masih terdapat research gap berupa keterbatasan studi yang menguji hubungan simultan antara ketiga variabel mediasi (OCB dan OC) dan kinerja dalam satu model utuh di sektor layanan publik tingkat kabupaten.

Di sisi lain, temuan penelitian mengenai hubungan servant leadership terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menyatakan bahwa servant leadership secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan studi lainnya menyatakan pengaruh tersebut bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh variabel lain seperti OCB dan komitmen organisasi (Sholikhah & Prastiwi, 2020). Hal ini menunjukkan adanya research gap dalam memahami secara utuh bagaimana gaya kepemimpinan ini bekerja di dalam konteks organisasi publik, khususnya di lingkungan pemerintah daerah. Diperlukan studi empiris yang mengkaji model pengaruh servant leadership secara simultan terhadap kinerja SDM, dengan OCB dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku sukarela yang dilakukan pegawai di luar tugas pokok mereka, seperti membantu rekan kerja atau menjaga suasana kerja tetap positif. Perilaku ini sangat dibutuhkan di instansi pelayanan publik yang menuntut kolaborasi antardivisi dan respons cepat terhadap kebutuhan masyarakat. Komitmen organisasi, di sisi lain, menunjukkan sejauh mana pegawai memiliki keterikatan emosional dan kesediaan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan lembaga. Jika kedua variabel ini tidak dikembangkan secara simultan, maka efektivitas organisasi akan terus menurun meskipun terdapat perbaikan sistem atau kebijakan dari luar. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi model hubungan antara servant leadership, OCB, dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama pada instansi yang berkaitan langsung dengan pelayanan kesehatan masyarakat.

Berdasarkan research gap dan fenomena gap yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai “Dampak Servant Leadership terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia yang Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan research gap dan fenomena gap yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimanakah dampak servant leadership terhadap kinerja sumber daya manusia yang

dimediasi oleh organizational citizenship behavior dan komitmen organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara?”

Selanjutnya, dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian turunan untuk memperjelas fokus studi ini:

1. Bagaimana pengaruh Servant Leadership terhadap Organization Citizen Behavior Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.?
2. Bagaimana pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.?
3. Bagaimana pengaruh Organization Citizen Behavior terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.?
4. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengetahui Berdasarkan rumusan masalah, yang telah dijelaskan diatas maka penelien bertujuan untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Servant Leadership terhadap Organization Citizen Behavior Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Organization Citizen Behavior terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Secara khusus, hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian teoritis mengenai pengaruh servant leadership terhadap kinerja sumber daya manusia, serta peran mediasi dari organizational citizenship behavior dan komitmen organisasi. Penelitian ini juga menjadi sarana bagi peneliti dalam menerapkan pengetahuan yang diperoleh selama proses studi, serta meningkatkan kemampuan analisis dalam memahami dinamika kepemimpinan dan perilaku kerja di sektor publik.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara dalam memahami pengaruh servant leadership terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan manajerial yang lebih humanistik dan partisipatif, termasuk dalam hal pengembangan gaya kepemimpinan, peningkatan loyalitas pegawai, serta penguatan perilaku kerja ekstra (OCB).



BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kinerja Sumber Daya

2.1.1 Definisi Kinerja Sumber Daya

Sudut Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi, terutama dalam konteks instansi pelayanan publik seperti dinas kesehatan. Secara umum, kinerja SDM mengacu pada tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas, memenuhi tanggung jawab kerja, dan memberikan kontribusi nyata terhadap hasil organisasi. Menurut Tuffaha (2020), kinerja pegawai didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja yang dicapai melalui kemampuan, keterampilan, dan perilaku kerja yang sesuai dengan standar organisasi, serta dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti teknologi, budaya organisasi, dan motivasi (Tuffaha, 2020).

Dalam konteks sektor publik, kinerja pegawai memiliki dimensi yang kompleks karena tidak hanya diukur dari efisiensi kerja, namun juga dari tanggung jawab sosial dan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Maake et al. (2021) menyatakan bahwa kinerja SDM di sektor publik sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen kinerja yang baik, hubungan kerja yang sehat, serta adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari pegawai (Maake et al., 2021).

Penilaian terhadap kinerja SDM biasanya dilakukan dengan menggunakan sistem appraisal yang mencakup berbagai indikator, seperti produktivitas, kedisiplinan, inisiatif, kerja sama, serta tanggung jawab individu. Sebagaimana dijelaskan oleh Pattnaik & Pattanaik (2012), dalam sistem organisasi publik, pengukuran kinerja pegawai umumnya dilakukan melalui sistem evaluasi kinerja berbasis kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang disertai dengan umpan balik dan program pengembangan diri (Pattnaik & Pattanaik, 2012).

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM dalam organisasi publik sangat beragam. Baloch & Shafi (2016) mengidentifikasi bahwa motivasi intrinsik, kompensasi yang layak, serta pengakuan terhadap kontribusi kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik (Baloch & Shafi, 2016). Sementara itu, studi dari Ali (2015) menyoroti bahwa rendahnya kinerja pegawai di sektor publik sering kali disebabkan oleh birokrasi yang lamban, intervensi politik, serta kurangnya pelatihan dan partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan (Ali, 2015).

Dalam ranah manajemen strategis, pendekatan teoritis seperti Social Exchange Theory dan Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Framework digunakan untuk menjelaskan hubungan antara perilaku organisasi dan kinerja pegawai. Gould-Williams & Mostafa (2021)

menyatakan bahwa teori pertukaran sosial menekankan pada pentingnya hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai sebagai dasar peningkatan kinerja. Ketika pegawai merasa dihargai, diperlakukan adil, dan dilibatkan dalam keputusan organisasi, maka mereka akan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi (Gould-Williams & Mostafa, 2021).

Faktor internal seperti keterampilan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi juga terbukti memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai. Sebagai contoh, studi oleh Kilian Kikoti & Lameck (2023) di sektor maritim Tanzania menunjukkan bahwa efektivitas kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh peraturan formal, namun juga oleh norma sosial informal dan ketersediaan sumber daya. Dalam lingkungan kerja yang kompleks seperti dinas kesehatan, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada fleksibilitas pegawai dan kemampuan mereka untuk mengambil inisiatif di luar tugas rutin (Kikoti & Lameck, 2023).

Kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan melalui pelatihan, pemberdayaan, dan kepemimpinan yang efektif. Dalam studi Baporikar (2022), disebutkan bahwa penyediaan pelatihan dan pengembangan karyawan yang terstruktur memiliki dampak langsung terhadap peningkatan performa kerja. Di sektor publik, pembaruan keterampilan dan peningkatan kualitas SDM sangat penting untuk

mengikuti tuntutan pelayanan yang semakin kompleks (Baporikar, 2022).

Dengan demikian, dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, definisi kinerja sumber daya manusia mencakup semua bentuk pencapaian individu yang mendukung tercapainya tujuan pelayanan kesehatan masyarakat, baik melalui tugas-tugas utama maupun kontribusi ekstra seperti inovasi, tanggung jawab sosial, dan kepatuhan terhadap nilai organisasi. Servant leadership diharapkan mampu memfasilitasi terbentuknya lingkungan kerja yang mendukung kinerja tersebut melalui pendekatan yang empatik, partisipatif, dan memberdayakan.

Peningkatan kinerja sumber daya manusia tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan yang diterapkan. Model kepemimpinan pelayan (servant leadership) menjadi pendekatan yang semakin relevan karena mengedepankan nilai kemanusiaan, partisipasi, dan pemberdayaan. Studi oleh Iswahyudi et al. (2022)

2.1.2 Indikator Operasional Kinerja Sumber Daya di Dinas Kesehatan

Untuk melakukan pengukuran kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara secara tepat dan relevan, indikator berikut dapat diadaptasi dan diterapkan sesuai dengan sistem evaluasi kinerja yang mungkin sudah ada:

1. Kualitas Pelayanan Kesehatan:

- a. Kepuasan Pasien: Evaluasi tingkat kepuasan pasien terhadap layanan yang diberikan, umumnya melalui survei dengan skala Likert atau metode kualitatif.
- b. Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan: Tingkat kepatuhan tenaga kesehatan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) dan protokol kesehatan yang berlaku, diukur melalui observasi atau audit contoh penelitian tentang kepatuhan SOP di kesehatan.
- c. Frekuensi Kesalahan Medis: Jenis dan jumlah kesalahan medis yang tercatat dan dianalisis untuk perbaikan. Publikasi 2020-2025, contoh penelitian tentang kesalahan medis]]);

2. Kuantitas Pelayanan Kesehatan:

- a. Jumlah Pasien yang Dilayani: Total pasien yang mendapatkan layanan dari setiap petugas kesehatan dalam jangka waktu tertentu (data rekam medis).
- b. Cakupan Program Kesehatan: Tingkat pencapaian target program-program kesehatan, seperti imunisasi dan deteksi awal penyakit (data laporan program).

3. Efisiensi Kerja:

- a. Penggunaan Sumber Daya: Efisiensi dalam penggunaan anggaran, peralatan medis, dan obat-obatan (data laporan keuangan dan logistik).

- b. Ketepatan Waktu: Ketepatan dalam menyelesaikan laporan, pengisian rekam medis, serta pelaksanaan tugas administratif lainnya (data ketepatan waktu pengumpulan laporan).

4. Perilaku Kerja Kontekstual:

- a. Kerjasama Tim: Tingkat kolaborasi dan dukungan antar anggota tim kesehatan, dinilai melalui survei atau observasi
- b. Inisiatif: Tindakan proaktif dalam menyelesaikan masalah dan meningkatkan layanan, dinilai melalui observasi atau laporan pimpinan.
- c. Kewargaan Organisasi: Tindakan sukarela yang mendukung lingkungan kerja yang positif, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dinilai melalui survei atau observasi.

5. Pengembangan Kompetensi:

- a. Partisipasi dalam Pelatihan: Tingkat keikutsertaan dalam program pelatihan dan pengembangan profesional (data catatan pelatihan).
- b. Penerapan Pengetahuan Baru: Kemampuan dalam mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru yang didapat dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari, dinilai melalui observasi atau evaluasi kinerja setelah pelatihan

2.2 *Servant Leadership*

2.2.1 Definisi *Servant Leadership*

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada prinsip melayani terlebih dahulu sebelum memimpin. Konsep ini pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 melalui esai berjudul *The Servant as Leader*, di mana ia menyatakan bahwa pemimpin yang sejati adalah seseorang yang pada dasarnya adalah pelayan terlebih dahulu, lalu memilih untuk memimpin karena dorongan untuk melayani orang lain (Bhavani, 2023). Dalam kerangka ini, pemimpin tidak dilihat sebagai otoritas tertinggi, melainkan sebagai fasilitator yang memberdayakan, mendengarkan, dan menumbuhkan potensi pegawai dalam organisasi.

Secara teoritis, *servant leadership* terdiri dari beberapa dimensi inti seperti empati, mendengarkan secara aktif, membangun komunitas, pemberdayaan, kerendahan hati, dan komitmen terhadap pertumbuhan individu. Setiawan (2020) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan keterlibatan pegawai, loyalitas, dan performa kerja, terutama dalam organisasi sektor publik yang mengedepankan nilai kemanusiaan dan tanggung jawab sosial (Setiawan, 2020).

Dalam konteks organisasi publik seperti Dinas Kesehatan, *servant leadership* dianggap sebagai salah satu model kepemimpinan yang paling sesuai karena selaras dengan prinsip pelayanan

masyarakat. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zhou & Miao (2014), *servant leadership* terbukti meningkatkan *affective commitment* pegawai di sektor publik Tiongkok melalui peningkatan persepsi dukungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani mampu membangun rasa keterikatan emosional yang kuat antara pegawai dan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Zhou & Miao, 2014).

Model *servant leadership* yang dikembangkan Greenleaf kemudian diperluas oleh beberapa peneliti lain, termasuk Spears (1995), yang mengidentifikasi 10 karakteristik inti *servant leadership*, antara lain mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran diri, persuasi, konseptualisasi, pandangan jauh ke depan (*foresight*), pengelolaan, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan pembangunan komunitas. Karakteristik-karakteristik ini memperkuat pandangan bahwa *servant leadership* berperan sebagai agen pemberdayaan dan transformasi dalam struktur organisasi (Pakpahan et al., 2021).

Selain berdampak pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi, *servant leadership* juga terbukti meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja pegawai. Niu & Boku (2021) dalam studi pada sektor publik Ethiopia menyimpulkan bahwa *servant leadership* berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, yang kemudian berdampak

positif terhadap kinerja individu. Model mediasi yang digunakan dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa servant leadership memiliki jalur pengaruh tidak langsung yang kuat terhadap output organisasi (Niu & Boku, 2021).

Unsur lain yang menonjol dalam servant leadership adalah keberpihakan pemimpin pada nilai-nilai moral dan etika. Dalam hal ini, servant leadership berbeda secara fundamental dari gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional yang lebih menekankan pada kontrol dan imbalan. Rhee et al. (2011) menyoroti bahwa dalam lingkungan rumah sakit, servant leadership meningkatkan efisiensi melalui peningkatan rasa pelayanan publik dan partisipasi aktif pegawai dalam proses kerja yang kolaboratif (Rhee et al., 2011).

Adopsi *servant leadership* juga mendukung terbentuknya iklim organisasi yang sehat. Niu & Boku (2021) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki peran strategis dalam mengurangi konflik interpersonal, meningkatkan trust antar anggota tim, serta memperkuat motivasi intrinsik pegawai melalui perasaan dihargai dan didengar.

Servant leadership, sebagai pendekatan yang berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan individu dalam organisasi, telah terbukti memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai, terutama dalam organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik seperti sektor kesehatan. Dalam studi oleh

Barmanpek dan Öz (2022) yang dilakukan pada 127 tenaga kesehatan klinis dan non-klinis di Turki, *servant leadership* ditemukan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa *servant leadership* tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui mediasi motivasi kerja (Barmanpek & Öz, 2022).

Selanjutnya, Hayat et al. (2024) dalam penelitian pada 200 pegawai rumah sakit menegaskan bahwa *servant leadership* mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai melalui penguatan efikasi tim dan kepercayaan antar individu. Temuan ini menyoroti bahwa dalam organisasi kesehatan yang mengandalkan kerja tim intensif, *servant leadership* berfungsi sebagai katalis yang mendorong kolaborasi dan tanggung jawab bersama, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja (Hayat et al., 2024).

Kontribusi *servant leadership* dalam meningkatkan komitmen organisasi juga telah banyak dibuktikan. Liu & Zhao (2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan public service motivation (PSM) dan kepuasan kerja, yang keduanya memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik di Tiongkok. Artinya, *servant leadership* tidak hanya bekerja di level individu, tetapi juga membentuk nilai dan budaya kerja yang sesuai dengan prinsip pelayanan publik (Liu & Zhao, 2022).

Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, *servant leadership* menjadi relevan karena mampu membangun hubungan saling percaya antara pemimpin dan staf medis maupun non-medis, yang merupakan modal sosial penting dalam pelayanan masyarakat. Fikri et al. (2024) mendukung pandangan ini melalui temuannya bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi pelayanan publik di kalangan pegawai Puskesmas di Tangerang, baik secara langsung maupun melalui mediasi pemenuhan kebutuhan dasar psikologis (Fikri et al., 2024).

Selain itu, *servant leadership* juga terbukti mampu meningkatkan efisiensi kerja melalui peningkatan komitmen afektif dan kepuasan kerja. Jackson et al. (2022), dalam studi pada BUMN di Afrika Selatan, mengonfirmasi bahwa *servant leadership* secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif pegawai melalui mediasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Hal ini menegaskan bahwa dalam organisasi publik yang memiliki hirarki kompleks dan sistem birokrasi yang kuat, *servant leadership* mampu menjadi penyeimbang yang humanistik dan transformasional (Jackson et al., 2022).

Dengan demikian, penerapan *servant leadership* pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara bukan hanya menjadi pendekatan manajerial, tetapi juga strategi pembangunan budaya kerja pelayanan

publik yang berkelanjutan. Nilai-nilai seperti empati, pemberdayaan, dan penguatan moralitas yang menjadi ciri khas servant leadership sangat cocok diterapkan di sektor pelayanan kesehatan yang menuntut profesionalisme, kepedulian sosial, dan integritas tinggi dari setiap SDM-nya.

2.2.2 Indikator *servant leadership*

Menurut Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2018), servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang dicirikan oleh pelayanan tulus kepada anggota tim, penciptaan nilai, serta peningkatan pertumbuhan personal dan profesional pegawai. Berdasarkan berbagai penelitian validasi skala dan kajian konseptual, berikut adalah indikator utama servant leadership yang digunakan secara luas dalam organisasi sektor publik dan pelayanan kesehatan:

1. *Emotional Healing*

Menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mendengarkan, memahami, dan merespons secara empatik terhadap masalah emosional yang dialami oleh bawahan. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini cenderung menciptakan iklim kerja yang suportif dan menumbuhkan rasa percaya diri dalam tim (Bambale et al., 2013).

2. *Empowerment*

Menggambarkan kemampuan pemimpin dalam memberikan wewenang, tanggung jawab, dan kepercayaan kepada

bawahannya agar dapat mengambil keputusan secara mandiri. Indikator ini menjadi inti dalam pendekatan servant leadership, karena mendorong bawahan merasa memiliki peran penting dalam organisasi (Waddell, 2025).

3. *Creating Value for the Community*

Menunjukkan perhatian pemimpin tidak hanya pada internal organisasi, tetapi juga terhadap kesejahteraan masyarakat yang dilayani organisasi tersebut. Dalam konteks pelayanan publik seperti Dinas Kesehatan, indikator ini menjadi sangat krusial untuk membangun legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga publik (Edú-Valsania et al., 2022).

4. *Helping Subordinates Grow and Succeed*

Mengacu pada perhatian pemimpin terhadap pengembangan potensi, keterampilan, dan karier pegawai. Seorang servant leader tidak hanya memfasilitasi pelatihan teknis, tetapi juga memberikan ruang bagi pengembangan psikologis dan sosial pegawai untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang (Barbuto & Wheeler, 2023).

5. *Putting Subordinates First*

Mencerminkan sikap pemimpin yang mengedepankan kebutuhan dan kepentingan pegawai dibandingkan kepentingan pribadi atau posisi formalnya. Dengan menempatkan pegawai sebagai subjek utama dalam proses kepemimpinan, pemimpin

membangun loyalitas dan keterikatan emosional dalam organisasi (Dennis, Kinzler-Norheim & Bocarnea, 2020).

6. *Behaving Ethically*

Menunjukkan bahwa pemimpin bersikap jujur, adil, dan konsisten terhadap nilai-nilai moral dalam mengambil keputusan. Etika menjadi landasan dalam servant leadership karena memengaruhi persepsi keadilan organisasi serta meningkatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahan (Kazimi, Khan, & Shorish, 2023).

7. *Conceptual Skills*

Menggambarkan kapasitas pemimpin dalam memahami kompleksitas organisasi, merumuskan visi strategis, serta mengintegrasikan nilai-nilai pelayanan ke dalam tujuan jangka panjang organisasi. Dimensi ini penting agar servant leadership tidak hanya berfokus pada aspek emosional, tetapi juga produktivitas dan performa sistemik organisasi (Hanse et al., 2016).

2.3 Organization Citizen Behavior (OCB)

2.3.1 Definisi Organization Citizen Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konsep perilaku organisasi yang mengacu pada tindakan-tindakan individu dalam lingkungan kerja yang bersifat sukarela, tidak secara eksplisit diatur atau diberi penghargaan dalam sistem formal organisasi, namun secara agregat memiliki kontribusi signifikan

terhadap efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Dennis Organ pada tahun 1983 dan dikembangkan lebih lanjut oleh berbagai ilmuwan perilaku organisasi. Menurut definisi klasik dari Organ (1988), OCB adalah “*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*” (Sharma, 2016).

Podsakoff et al. (2020) menekankan bahwa OCB adalah kontribusi ekstra peran yang dilakukan oleh karyawan yang secara nyata berdampak terhadap penilaian kinerja dan produktivitas organisasi. Mereka menyatakan bahwa meskipun OCB tidak selalu tampak dalam sistem kerja formal, kontribusi ini sangat penting dalam menunjang kelancaran proses kerja harian serta hubungan kerja antar individu (Podsakoff et al., 2020 dalam Dewani & Swatantra, 2024).

Sebagai perilaku yang tidak diwajibkan oleh kontrak kerja maupun deskripsi pekerjaan formal, OCB sering kali dilakukan atas dasar inisiatif pribadi dan loyalitas individu terhadap organisasi. Misalnya, ketika seorang karyawan secara sukarela membantu rekan kerja menyelesaikan tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya, atau ketika ia menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan organisasi melalui partisipasi aktif dalam kegiatan non-rutin, maka perilaku tersebut dikategorikan sebagai OCB. Tindakan-tindakan ini,

meskipun tidak terlihat sebagai kontribusi formal, dalam jangka panjang memperkuat kohesi tim, meningkatkan moral kerja, dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas dan kepuasan pelanggan internal maupun eksternal (Yang, Zhang, & Wang, 2023).

OCB mencerminkan tindakan prososial dalam konteks organisasi, seperti membantu rekan kerja secara sukarela, menjaga ketertiban di tempat kerja, bekerja lebih dari waktu yang ditentukan tanpa imbalan tambahan, serta berinisiatif menyelesaikan tugas-tugas yang bahkan bukan menjadi tanggung jawab formal individu tersebut. Menurut Hanafi et al. (2018), perilaku ini mendukung efisiensi organisasi karena mengurangi konflik, mempercepat penyelesaian pekerjaan, dan membentuk lingkungan kerja yang saling mendukung (Hanafi et al., 2018).

Secara teoritis, OCB berasal dari kerangka kerja psikologi sosial dan teori pertukaran sosial (social exchange theory), yang menekankan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi tidak semata-mata transaksional, tetapi juga bersifat timbal balik berdasarkan kepercayaan, komitmen, dan rasa keadilan. Dalam teori ini, individu yang merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh organisasi cenderung akan “membalas” dengan menunjukkan perilaku ekstra-rol seperti OCB, sebagai bentuk loyalitas dan tanggung jawab moral terhadap organisasi (Yang, 2023).

Dari sudut pandang psikologi organisasi, OCB juga dianggap sebagai indikator dari komitmen afektif dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Purwati dan Sah (2024) menemukan bahwa OCB berkontribusi positif terhadap kinerja individu, di mana peningkatan skor OCB sebesar satu poin meningkatkan skor kinerja pegawai sebesar 0,516 poin. Hal ini menunjukkan hubungan linier yang kuat antara OCB dan performa kerja di sektor publik (Purwati & Sah, 2024).

Dimensi OCB sendiri telah dikembangkan oleh berbagai peneliti, namun yang paling banyak digunakan adalah model lima dimensi dari Podsakoff et al. (2000) yang mencakup: altruism (sikap suka menolong), conscientiousness (kesadaran tinggi dalam bekerja), sportsmanship (kemampuan menerima keadaan tanpa mengeluh), courtesy (sikap hormat kepada sesama rekan kerja), dan civic virtue (kepedulian terhadap organisasi). Model ini dinilai komprehensif dalam menangkap seluruh aspek perilaku OCB, baik yang bersifat interpersonal maupun yang bersifat institusional (Iqbal et al., 2024).

Dalam praktiknya, perilaku OCB memainkan peran penting dalam organisasi sektor publik, seperti pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, di mana pelayanan publik yang efektif dan efisien sangat tergantung pada kerjasama, inisiatif individu, dan tanggung jawab sosial dari setiap pegawai. Karyawan yang menunjukkan OCB akan lebih peduli terhadap kesejahteraan masyarakat, bersedia bekerja

di luar jam kerja untuk memastikan kualitas layanan, serta terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi yang mendukung misi pelayanan publik. Oleh karena itu, OCB menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan manajerial dan kualitas kepemimpinan di lingkungan birokrasi pemerintah (Lee, Kim, & Kim, 2013).

Lebih lanjut, Graham (1991) menyajikan pendekatan yang lebih filosofis terhadap OCB dengan menyamakannya sebagai bentuk kewarganegaraan organisasi, yaitu tanggung jawab moral individu untuk menjaga keseimbangan, etika, dan harmoni sosial di dalam organisasi, sebagaimana warga negara memiliki kewajiban terhadap negara. Ia membagi OCB dalam tiga kategori besar: ketaatan terhadap aturan (obedience), loyalitas terhadap organisasi (loyalty), dan partisipasi politik dalam organisasi (participation) (Graham, 1991).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku kerja proaktif, sukarela, dan tidak bersifat memaksa, yang mencerminkan dedikasi pegawai terhadap organisasi. OCB bukan sekadar bentuk loyalitas, tetapi juga ekspresi dari rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, termasuk di sektor publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

2.3.2 Indikator *Organization Citizen Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dikonseptualisasikan melalui sejumlah dimensi perilaku yang

menggambarkan kontribusi individu terhadap organisasi di luar batas formal tugas pekerjaan yang diatur. Salah satu model indikator OCB yang paling sering digunakan dan dijadikan rujukan dalam berbagai studi adalah model lima dimensi yang dikembangkan oleh Organ, sebagaimana dikutip dalam berbagai penelitian terbaru seperti yang dikemukakan oleh Saleem dan Amin (2018), serta Podsakoff et al. (2000). Model ini meliputi dimensi altruism, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship, dan courtesy (Romainha et al., 2019).

1. *Altruism*

Altruism dapat diartikan sebagai suatu bentuk perilaku yang muncul secara sukarela dari individu karyawan, di mana perilaku tersebut diwujudkan dalam bentuk kesediaan atau keinginan pribadi untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan berbagai macam tugas pekerjaan ataupun memecahkan persoalan yang dihadapi di lingkungan kerja, meskipun pada dasarnya tindakan tersebut tidak termasuk ke dalam kewajiban formal sebagaimana yang tertera dalam uraian tugas pokok maupun tanggung jawab pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

Perilaku semacam ini seringkali dilakukan tanpa mengharapkan imbalan langsung, baik dalam bentuk materiil maupun pengakuan resmi dari organisasi, melainkan lebih didorong oleh kepekaan sosial, rasa empati, dan komitmen pribadi

terhadap keberhasilan tim dan organisasi secara keseluruhan. Dalam pelaksanaannya, bentuk altruism ini memiliki peran strategis yang sangat signifikan karena dapat menjadi katalisator bagi terbentuknya iklim kerja yang kolaboratif, harmonis, serta saling mendukung antarsesama anggota tim kerja, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja tim maupun pencapaian tujuan organisasi.

Perilaku altruistik tidak hanya memperkuat rasa solidaritas dan kebersamaan, tetapi juga menciptakan relasi interpersonal yang sehat, memperlancar arus informasi dan koordinasi antarbagian, serta menumbuhkan budaya kerja yang partisipatif dan berorientasi pada nilai kemanusiaan. Dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, manifestasi nyata dari perilaku altruism ini dapat ditemukan dalam berbagai bentuk, misalnya ketika seorang pegawai dengan sukarela membantu rekan kerja dalam menangani pasien yang memerlukan perhatian segera, atau turut mengambil alih sebagian beban pekerjaan administrasi rekan kerja yang sedang mengalami beban kerja berlebih, tanpa adanya instruksi formal dari atasan maupun keharusan struktural dalam sistem kerja organisasi tersebut, yang pada hakikatnya mencerminkan kepedulian sosial dan rasa tanggung jawab kolektif

terhadap kelancaran layanan publik yang diberikan kepada masyarakat (Rahman et al., 2024).

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness, merujuk pada suatu bentuk kesadaran yang tinggi dari seorang individu terhadap tanggung jawab dan peran yang diembannya dalam organisasi, yang ditunjukkan melalui konsistensi perilaku dalam menjalankan tugas serta komitmen untuk bekerja melebihi standar minimum yang secara formal telah ditetapkan oleh lembaga atau institusi tempat individu tersebut bekerja, baik dalam hal kualitas, ketepatan, maupun intensitas pelaksanaan tugas yang dilakukan.

Dimensi *conscientiousness* ini tidak hanya sebatas pada pelaksanaan tugas secara rutin, tetapi juga mencerminkan sikap proaktif individu dalam menjaga ketepatan waktu kedatangan dan penyelesaian pekerjaan, kepatuhan penuh terhadap aturan-aturan organisasi yang berlaku, serta kemampuan dalam mengelola dan memanfaatkan waktu kerja secara efisien tanpa harus diawasi secara ketat oleh atasan langsung, sehingga waktu yang tersedia digunakan secara optimal untuk mendukung kelancaran proses kerja. Karyawan yang memiliki tingkat *conscientiousness* yang tinggi umumnya menunjukkan ciri khas berupa integritas dalam bekerja, tanggung jawab moral terhadap hasil pekerjaannya, serta dorongan intrinsik yang kuat untuk mencapai kinerja terbaik

bukan karena tekanan eksternal, melainkan karena adanya standar pribadi yang tinggi terhadap kualitas kerja yang ingin dicapai.

Sikap ini menjadi fondasi penting dalam membangun budaya kerja yang produktif, tertib, dan profesional, terutama dalam lingkungan organisasi publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, di mana keberlangsungan dan efektivitas pelayanan publik sangat tergantung pada disiplin dan konsistensi setiap pegawai dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, mengingat bahwa sektor pelayanan publik memiliki ekspektasi yang tinggi dari masyarakat dan membutuhkan sistem kerja yang berkesinambungan agar fungsi-fungsi birokrasi dan layanan sosial dapat berjalan dengan baik sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan efisiensi (Polat, 2009).

3. *Civic Virtue*

Civic virtue merupakan refleksi dari perilaku individu yang tidak hanya menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi, tetapi juga mengekspresikan partisipasi aktif, kepedulian mendalam, dan keterlibatan yang berkelanjutan terhadap berbagai aspek yang berhubungan dengan keberlangsungan dan pengembangan organisasi secara keseluruhan, baik dalam konteks internal maupun eksternal organisasi.

Bentuk nyata dari civic virtue ini dapat diwujudkan melalui kehadiran pegawai dalam berbagai forum atau pertemuan

organisasi yang bersifat formal maupun informal, meskipun keikutsertaan tersebut tidak diwajibkan secara eksplisit dalam uraian tugas kerja, serta melalui keberanian individu untuk menyampaikan ide, saran, atau kritik yang konstruktif terhadap kebijakan, prosedur, atau arah kebijakan strategis organisasi yang dinilai perlu diperbaiki atau disempurnakan demi tercapainya tujuan bersama. Lebih lanjut, civic virtue juga mencakup perilaku individu yang secara sukarela terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi yang bersifat non-rutin dan berada di luar tanggung jawab administratif atau operasional sehari-hari, seperti kegiatan sosial, pelatihan, forum pelayanan publik, atau kampanye promosi kesehatan yang diadakan oleh institusi tempat mereka bekerja.

Dalam hal ini, civic virtue mencerminkan tingkat kepedulian yang tinggi terhadap nilai-nilai organisasi, seperti transparansi, akuntabilitas, inklusivitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, sekaligus menunjukkan pemahaman yang mendalam terhadap misi dan visi organisasi sebagai entitas publik yang bertugas memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Dalam konteks sektor publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, di mana dinamika birokrasi dan pelayanan kesehatan kepada masyarakat sangat bergantung pada kontribusi aktif setiap unsur sumber daya manusia, dimensi civic virtue menjadi sangat esensial karena dapat mendorong terciptanya

budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan prima, memperkuat tata kelola kelembagaan yang partisipatif, dan memastikan bahwa keputusan organisasi diambil secara kolektif dengan mempertimbangkan aspirasi dari setiap lapisan internal organisasi (Schnake, Cochran, & Dumler, 1995).

4. *Sportsmanship*

Sportsmanship mencerminkan sejauh mana individu mampu mempertahankan sikap positif meskipun dihadapkan pada kondisi kerja yang tidak selalu ideal, menantang, atau bahkan membebani secara emosional maupun fisik. Smith et al. (2024) mendefinisikan sportsmanship sebagai sikap proaktif yang ditunjukkan oleh individu dalam menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan tanpa menunjukkan perilaku mengeluh secara berlebihan, tanpa menuntut kompensasi tambahan atas kesulitan yang dialaminya, serta tetap menjaga keharmonisan dan stabilitas dalam lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi sektor publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, sportsmanship menjadi indikator penting dalam menilai kualitas nonformal dari perilaku pegawai, terutama ketika mereka dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, beban kerja yang tinggi, serta tekanan dari dinamika pelayanan masyarakat.

Karyawan yang memiliki tingkat sportsmanship yang tinggi akan menunjukkan toleransi terhadap ketidaksempurnaan

organisasi, tidak mudah mengkritik kebijakan atau prosedur yang berlaku secara destruktif, dan lebih memilih untuk berfokus pada solusi serta kontribusi nyata dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Mereka akan cenderung meminimalisasi keluhan, menghindari perilaku negatif seperti sinisme atau pesimisme, dan tetap menunjukkan dedikasi tinggi terhadap tugas meskipun dihadapkan pada tekanan kerja atau ketidakpuasan. Hal ini menunjukkan bahwa sportsmanship bukan hanya berkaitan dengan etika kerja individual, tetapi juga menggambarkan ketahanan emosional (emotional resilience) dan tingkat kedewasaan psikologis karyawan dalam mengelola stres dan konflik di lingkungan kerja.

Lebih jauh, sportsmanship dapat dipandang sebagai bentuk kontribusi sukarela yang tidak tertulis dalam kontrak kerja formal, namun memiliki dampak signifikan dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis, stabil, dan produktif. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya servant leadership, yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan terhadap kebutuhan bawahan dan pengembangan potensi mereka secara utuh, maka iklim organisasi yang mendukung tumbuhnya OCB—termasuk sportsmanship—dapat terbentuk secara lebih alami. Pemimpin yang mampu menunjukkan empati, mendengarkan dengan tulus, dan memberikan dukungan moral maupun profesional kepada

bawahannya, akan mendorong tumbuhnya rasa saling percaya dan loyalitas, yang pada akhirnya memperkuat perilaku sportsmanship sebagai bagian dari budaya kerja kolektif.

Dalam penelitian ini, penulis menelusuri bagaimana sportsmanship, sebagai salah satu dimensi OCB, menjadi mediator yang penting dalam menjembatani pengaruh servant leadership terhadap kinerja sumber daya manusia di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Dengan adanya budaya kerja yang sarat dengan nilai-nilai sportsmanship, pegawai diharapkan mampu memberikan kinerja terbaiknya tanpa terlalu terpengaruh oleh kondisi eksternal yang tidak ideal, sehingga organisasi dapat mencapai efektivitas operasional yang lebih tinggi. Hal ini juga mencerminkan pentingnya memperhatikan aspek perilaku sukarela dan tidak terlihat dalam pengembangan SDM, karena kontribusi informal seperti sportsmanship sering kali menjadi fondasi bagi terciptanya kerja tim yang solid, komunikasi yang sehat, dan sinergi antardepartemen dalam lingkungan kerja publik yang kompleks

5. *Courtesy*

Courtesy merupakan bentuk perilaku sopan santun yang ditunjukkan oleh individu dalam interaksi sosial sehari-hari di tempat kerja, yang tidak hanya mencerminkan penghormatan terhadap sesama rekan kerja, tetapi juga mencerminkan upaya

aktif untuk menjaga hubungan kerja yang harmonis dan terbebas dari konflik interpersonal yang tidak perlu. Seperti yang dijelaskan oleh Brahmasari (2009), *courtesy* mencakup tindakan-tindakan seperti memberikan informasi kepada rekan kerja sebelum mengambil keputusan yang dapat memengaruhi pekerjaan mereka, menjaga komunikasi yang sopan dan santun, serta menghindari perilaku atau komentar yang dapat menyinggung perasaan orang lain.

Dalam organisasi pelayanan publik, termasuk Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, dimana keberhasilan kerja sangat bergantung pada kolaborasi antar unit dan koordinasi lintas bagian, perilaku *courtesy* menjadi lebih dari sekadar etika pribadi—ia berfungsi sebagai mekanisme sosial yang menopang stabilitas hubungan kerja. Pelayanan publik menuntut sinergi yang tinggi dan interaksi yang intens antar pegawai di berbagai tingkatan, sehingga keberadaan *courtesy* berperan sebagai penyangga yang mencegah terjadinya gesekan-gesekan interpersonal yang berpotensi menghambat efektivitas kerja tim. Misalnya, pegawai yang selalu memastikan bahwa rekan kerja mendapatkan informasi yang cukup dan relevan sebelum pelaksanaan suatu tugas bersama, sedang mempraktikkan bentuk nyata dari *courtesy* yang memperkuat rasa saling percaya dan menghindari kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.

Dalam kerangka servant leadership, nilai-nilai seperti courtesy tidak hanya dianjurkan, tetapi juga diteladankan oleh pemimpin yang menjunjung tinggi prinsip pelayanan terhadap bawahannya. Pemimpin dengan gaya servant leadership menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pribadi, dan menciptakan lingkungan kerja yang penuh perhatian, empati, dan rasa hormat. Dalam lingkungan yang demikian, pegawai akan terdorong untuk mereplikasi nilai-nilai tersebut dalam perilaku kesehariannya, termasuk dengan menunjukkan courtesy yang tinggi dalam interaksi dengan sesama rekan kerja. Hal ini membentuk budaya organisasi yang lebih inklusif, terbuka, dan suportif, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kinerja individu maupun kolektif.

Lebih jauh, keberadaan courtesy sebagai salah satu dimensi OCB tidak hanya membantu membangun relasi kerja yang harmonis, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Ketika konflik dapat dicegah sejak dini melalui komunikasi yang baik dan sikap saling menghormati, maka energi organisasi dapat lebih difokuskan pada pencapaian tujuan strategis, bukan pada penyelesaian konflik internal. Di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, di mana tantangan pekerjaan sering kali melibatkan tekanan tinggi dan keterbatasan sumber daya, keberadaan pegawai yang

menunjukkan courtesy secara konsisten menjadi modal sosial yang penting dalam menciptakan atmosfer kerja yang stabil dan kondusif.

Dengan demikian, courtesy tidak dapat dipandang sebagai perilaku yang remeh atau sekadar aspek kesopanan individual, melainkan sebagai bagian integral dari budaya organisasi yang produktif. Dalam penelitian ini, penulis mengeksplorasi bagaimana servant leadership dapat mendorong perilaku courtesy melalui pembentukan nilai-nilai moral dalam organisasi, serta bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja sumber daya manusia melalui jalur mediasi OCB dan komitmen organisasi. Dalam kerangka ini, perilaku sopan santun seperti courtesy bukan hanya mencerminkan nilai-nilai individu, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan transformasi kepemimpinan dalam membentuk budaya kerja yang mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan..

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Definisi Komitmen Organisasi

Istilah komitmen organisasi merujuk pada keterikatan psikologis yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi tempatnya bekerja, yang ditandai dengan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, terlibat aktif dalam pencapaian tujuan, dan

menunjukkan loyalitas jangka panjang. Komitmen ini menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena mampu mempengaruhi perilaku kerja, produktivitas, serta retensi karyawan dalam jangka panjang.

Komitmen organisasi merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan sejauh mana individu merasa terikat secara psikologis dan emosional terhadap organisasinya. Secara umum, komitmen ini mencakup kecenderungan untuk tetap bertahan di dalam organisasi, menunjukkan loyalitas, serta terlibat aktif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Bodjrenou, Xu, & Bomboma (2019), *organizational commitment* adalah suatu kondisi psikologis yang mencerminkan tingkat kelekatan emosional, keterlibatan, dan identifikasi seorang individu terhadap organisasinya, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku dan keputusan untuk tetap berada di dalam organisasi. Komitmen organisasi tidak hanya bersifat afektif, tetapi juga normatif (karena rasa tanggung jawab) dan kontinuan (karena perhitungan biaya keluar), sebagaimana diuraikan dalam model tiga komponen oleh Meyer dan Allen.

Penelitian yang dilakukan oleh Chayomchai et al. (2023) menyatakan bahwa pengembangan komitmen organisasi yang kuat pada karyawan dapat memberikan dampak langsung terhadap loyalitas, peningkatan kinerja, dan berkurangnya tingkat turnover. Hal

ini menjadi penting bagi organisasi sektor publik seperti Dinas Kesehatan, di mana stabilitas dan keberlanjutan tenaga kerja yang berkinerja baik sangat dibutuhkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Komitmen yang tinggi pada organisasi juga memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang lebih harmonis serta memperkuat perilaku ekstra peran seperti *organization citizenship behavior* (OCB), yang turut berperan dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Swailles (2002) dalam kritiknya terhadap pendekatan pengukuran klasik komitmen organisasi menekankan pentingnya menyesuaikan definisi dan instrumen pengukuran dengan perkembangan dinamika hubungan kerja modern. Dalam konteks saat ini, organisasi tidak hanya dituntut untuk mempertahankan karyawan secara administratif, tetapi juga harus membangun hubungan kerja yang berlandaskan kepercayaan, nilai bersama, dan kepemimpinan transformatif seperti *servant leadership*. Dalam hal ini, peran kepemimpinan sangat menentukan arah dan kualitas komitmen yang dibangun di dalam organisasi, terutama di lingkungan birokrasi yang kerap mengalami stagnasi kinerja dan resistensi perubahan.

Di sisi lain, hasil studi oleh Zeidan, Farah, & Abouzeid (2012) dalam konteks organisasi sektor publik menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang kemudian berdampak

positif pada kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut, komitmen organisasi terbukti menjadi variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara praktik manajemen dan kinerja organisasi. Hal ini semakin menguatkan posisi komitmen organisasi sebagai elemen kunci yang tidak hanya relevan secara teoritis tetapi juga strategis dalam praktik manajemen organisasi.

Sementara itu, Hadibah (2009) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dengan tingkat komitmen organisasi dalam lingkungan pegawai sektor pendidikan tinggi. Hal ini membuktikan bahwa komitmen bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan nilai-nilai organisasi. Dalam konteks kepemimpinan melayani (*servant leadership*), keterlibatan pemimpin dalam mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan turut memperkuat komitmen tersebut.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan melayani (*servant leadership*) terhadap kinerja sumber daya manusia. Peningkatan komitmen karyawan melalui kepemimpinan yang melayani, memperhatikan kebutuhan pegawai, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung akan berdampak pada peningkatan motivasi dan efektivitas kerja. Maka dari itu,

memahami definisi dan dimensi komitmen organisasi sangat krusial untuk merancang strategi peningkatan kinerja aparatur sipil negara di sektor kesehatan, seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

2.4.2 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi dapat diukur melalui tiga indikator utama yang saling melengkapi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan. Ketiga dimensi ini telah banyak digunakan dan divalidasi dalam berbagai konteks organisasi publik maupun privat, serta dinilai sebagai model paling komprehensif untuk memahami keterikatan psikologis individu terhadap organisasinya (Efthymiopoulos & Goula, 2024):

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam rasa memiliki, identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi, dan keinginan tulus untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi biasanya merasa bangga menjadi bagian dari institusinya dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tanggung jawab formal (Khajuria & Khan, 2022). Dalam lingkungan organisasi publik seperti dinas kesehatan, keterikatan

emosional ini sangat krusial untuk menjaga semangat pelayanan dan dedikasi pegawai terhadap masyarakat.

2. Komitmen Normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan rasa kewajiban moral seseorang untuk tetap berada dalam organisasi. Hal ini muncul dari persepsi bahwa individu “seharusnya” bertahan karena adanya kepercayaan bahwa meninggalkan organisasi adalah tindakan yang tidak etis, atau karena adanya rasa terima kasih terhadap organisasi yang telah memberikan dukungan, pelatihan, atau fasilitas kerja. Dalam studi yang dilakukan oleh Oliveira et al. (2018), komitmen normatif ditemukan kuat pada sektor publik, di mana pegawai merasa memiliki tanggung jawab sosial dan moral untuk menyelesaikan tugasnya demi kepentingan umum.

3. Komitmen Kontinuan

Komitmen kontinuan didasari oleh pertimbangan rasional terhadap kerugian yang akan ditanggung jika meninggalkan organisasi, baik berupa kehilangan pendapatan, status sosial, atau akses terhadap fasilitas tertentu. Dimensi ini mencerminkan kalkulasi biaya-manfaat, di mana karyawan bertahan bukan semata karena cinta atau kewajiban, tetapi karena konsekuensi logis dari keputusannya. Studi dari Thakur, Vetat, dan Bhatt (2020) menunjukkan bahwa komitmen kontinuan lebih dominan

pada karyawan senior atau yang telah memiliki masa kerja panjang, karena ketergantungan mereka pada stabilitas ekonomi yang diberikan organisasi..

2.5 Struktur Pemikiran Teoretis

Setelah melakukan kajian literatur yang menyeluruh, struktur pemikiran teoretis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Dampak Langsung

Pertama, diperkirakan bahwa servant leadership memiliki dampak langsung yang positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan, sebagaimana dijelaskan dalam teori Greenleaf, menciptakan hubungan yang lebih kuat antara pemimpin dan bawahan, meningkatkan rasa saling percaya, dan mendorong inisiatif serta perilaku prososial karyawan di luar tugas formalnya (Pratama et al., 2025). Studi oleh Howladar dan Rahman (2021) juga menunjukkan bahwa servant leadership secara signifikan meningkatkan perilaku OCB melalui pembangunan hubungan interpersonal dan kepercayaan yang lebih dalam antarpegawai (Howladar & Rahman, 2021).

Kedua, servant leadership diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Pemimpin yang melayani bawahan dengan empati, mendukung perkembangan pribadi mereka, dan memberikan keteladanan moral mampu membangun keterikatan

emosional dan normatif karyawan terhadap organisasi (Sholikhah & Prastiwi, 2020). Komitmen yang terbangun mencerminkan loyalitas dan rasa tanggung jawab terhadap institusi, yang sangat penting dalam sektor pelayanan publik seperti dinas kesehatan (Sholikhah & Prastiwi, 2020).

Ketiga, *organizational citizenship behavior* diperkirakan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang menunjukkan perilaku kerja sukarela, seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan aktif menjaga citra institusi, pada akhirnya meningkatkan efektivitas kinerja baik secara individu maupun kolektif (Simamora, Sudiarditha, & Yohana, 2019). Dalam konteks organisasi publik, perilaku ini memperkuat kinerja karena banyak tugas administratif atau non-formal yang tidak dijelaskan secara eksplisit dalam uraian kerja namun penting untuk kualitas layanan (Simamora et al., 2019).

Keempat, komitmen organisasi diperkirakan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Komitmen yang tinggi membuat pegawai bersedia memberikan usaha ekstra, bertahan dalam situasi sulit, serta menjaga integritas dalam menjalankan tugasnya. Hal ini terbukti dalam studi Iswahyudi et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi cenderung memiliki pencapaian kerja lebih baik dan konsisten, terutama dalam organisasi

kesehatan daerah yang berorientasi pada pelayanan publik (Iswahyudi et al., 2022).

2. Dampak Tidak Langsung (Mediasi)

OCB dan komitmen organisasi diprediksi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara servant leadership dengan kinerja pegawai. Servant leadership berfungsi sebagai katalisator yang membentuk lingkungan kerja positif, memperkuat kepercayaan dan tanggung jawab kolektif, yang kemudian tercermin dalam perilaku kerja ekstra peran (OCB) dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pratama et al. (2025) membuktikan bahwa dalam konteks organisasi publik, servant leadership memberikan dampak tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi sebagai mediator (Pratama et al., 2025).

Model pemikiran ini juga diperkuat oleh penelitian Howladar dan Rahman (2021) yang menemukan bahwa servant leadership tidak hanya meningkatkan OCB secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan pentingnya membangun sistem kepemimpinan yang mendukung dan berorientasi pada nilai moral dalam mendorong perilaku dan sikap positif pegawai yang bermuara pada peningkatan kinerja (Howladar & Rahman, 2021).

Dalam struktur ini, servant leadership berfungsi sebagai variabel eksogen utama, OCB dan komitmen organisasi sebagai

mediator, serta kinerja pegawai sebagai variabel endogen. Penelitian ini akan menguji model teoritis tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis Structural Equation Modeling (SEM) untuk mengukur hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel secara simultan dan komprehensif.

2.6 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori serta penelitian sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

2.6.1. Pengaruh Servant Leadership terhadap Organization Citizen Behavior

Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menempatkan peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahannya, dengan mengutamakan empati, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, pembinaan pribadi, dan dorongan moral yang tinggi dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Kepemimpinan yang melayani bukan hanya menekankan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada penciptaan hubungan kerja yang harmonis dan peningkatan kesejahteraan pegawai sebagai bagian dari nilai organisasi. Dalam konteks organisasi publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, gaya kepemimpinan ini menjadi sangat penting mengingat organisasi tersebut menuntut pelayanan prima kepada masyarakat serta tingkat tanggung jawab sosial yang tinggi dari para pegawainya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku kerja sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan di luar tugas formal

mereka, namun memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. OCB mencakup aspek seperti membantu rekan kerja, loyalitas terhadap organisasi, sportivitas, serta kesediaan untuk bekerja melebihi ekspektasi. Salah satu faktor penting yang mendorong munculnya OCB dalam lingkungan kerja adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Servant leadership yang menekankan nilai pelayanan, keadilan, dan pengembangan bawahan terbukti dapat memicu perilaku OCB, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki tempat dalam pengambilan keputusan organisasi.

Penelitian oleh Pratama et al. (2025) menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB di kalangan pegawai instansi kesehatan daerah. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai moral dan pelayanan mampu menumbuhkan kesadaran kolektif dan tanggung jawab sosial dalam diri karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Pratama et al., 2025). Penelitian lainnya oleh Howladar dan Rahman (2021) juga menunjukkan bahwa servant leadership meningkatkan komitmen emosional dan membangun iklim kerja yang mendukung tumbuhnya OCB secara signifikan (Howladar & Rahman, 2021).

Dalam sektor publik, servant leadership mampu membangun kepercayaan antarpegawai dan pemimpin yang menjadi

faktor penting dalam penguatan perilaku kerja ekstra peran. Model kepemimpinan ini juga diyakini mampu menciptakan kelekatan emosional terhadap institusi serta mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam menyukseskan program kerja organisasi, sebagaimana dibuktikan oleh Simamora, Sudiarditha, dan Yohana (2019) dalam penelitian mereka terhadap institusi pelayanan publik (Simamora et al., 2019).

Dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, *servant leadership* diyakini dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan perilaku OCB pegawai, karena pemimpin yang melayani akan memberikan ruang partisipasi, pengakuan atas kontribusi pegawai, serta memperkuat nilai tanggung jawab kolektif terhadap misi organisasi pelayanan kesehatan. Dengan demikian, ketika pegawai merasa dihargai, diperhatikan, dan dilibatkan secara aktif, maka kecenderungan untuk menunjukkan perilaku OCB akan meningkat secara alami dan berkesinambungan.

Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut::

H₁ : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

2.6.2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan prinsip pelayanan, di mana pemimpin menempatkan kebutuhan, pertumbuhan, dan kesejahteraan bawahannya sebagai prioritas utama dalam proses pengambilan keputusan dan tindakan kepemimpinan. Pendekatan ini memiliki fokus utama pada pemberdayaan, pendengaran aktif, empati, dan membangun rasa kepercayaan antara pemimpin dan pengikut. Berbeda dengan gaya kepemimpinan tradisional yang bersifat top-down dan otoritatif, *servant leadership* menempatkan pemimpin sebagai fasilitator, pembimbing, dan pelayan bagi pegawai untuk mencapai tujuan kolektif organisasi. Dalam konteks organisasi publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, gaya kepemimpinan ini menjadi sangat relevan untuk membangun ikatan psikologis yang kuat antara pegawai dengan institusinya.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat keterikatan psikologis seorang karyawan terhadap organisasi, yang mencerminkan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut teori tiga komponen Meyer dan Allen, komitmen organisasi terdiri atas komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen normatif (rasa tanggung jawab moral), dan komitmen kontinuan (pertimbangan biaya dan manfaat). Dalam praktiknya, *servant*

leadership telah terbukti berkontribusi signifikan terhadap pembentukan ketiga bentuk komitmen tersebut, terutama karena gaya kepemimpinan ini mendorong terciptanya hubungan kerja yang adil, etis, dan penuh perhatian terhadap kesejahteraan pegawai.

Penelitian oleh Rahman dan Howladar (2021) menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi. Dalam studi tersebut, dijelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan nilai-nilai pelayanan dapat meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap organisasi, memperkuat rasa memiliki, serta meningkatkan kepercayaan terhadap kepemimpinan institusi (Howladar & Rahman, 2021). Hal ini sejalan dengan temuan Pratama et al. (2025) yang melakukan penelitian pada pegawai dinas kesehatan daerah dan menemukan bahwa servant leadership secara signifikan meningkatkan komitmen afektif dan normatif pegawai terhadap organisasi (Pratama et al., 2025).

Lebih lanjut, Widyastuti (2022) menyatakan bahwa servant leadership tidak hanya memperkuat hubungan kerja yang sehat antara atasan dan bawahan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memberdayakan. Lingkungan ini mendorong pegawai untuk merasa nyaman, dihargai, dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang secara langsung meningkatkan

komitmen mereka terhadap organisasi publik tempat mereka bekerja (Widyastuti, 2022).

Di lingkungan sektor publik, nilai-nilai etika, tanggung jawab sosial, dan pelayanan publik menjadi komponen penting dalam membangun komitmen organisasi. Oleh karena itu, servant leadership yang berfokus pada pelayanan dan nilai-nilai kemanusiaan dianggap sebagai pendekatan kepemimpinan yang paling sesuai untuk membentuk budaya organisasi yang mendukung loyalitas dan dedikasi pegawai. Studi oleh Sholikhah dan Prastiwi (2020) juga membuktikan bahwa implementasi servant leadership di organisasi sosial mampu meningkatkan rasa tanggung jawab moral pegawai, sehingga memperkuat komitmen normatif dan mengurangi niat keluar dari organisasi (Sholikhah & Prastiwi, 2020).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa servant leadership secara teoritis dan empiris berkontribusi dalam membentuk dan meningkatkan komitmen organisasi, baik dalam dimensi afektif, normatif, maupun kontinu. Dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, penerapan kepemimpinan yang melayani diharapkan mampu memperkuat ikatan emosional dan tanggung jawab moral pegawai terhadap lembaga, yang selanjutnya akan berdampak pada stabilitas tenaga kerja dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₂ : *Servant leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.6.3. Pengaruh *Organization Citizen Behavior* terhadap Kinerja Sumber

Daya Manusia

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu dalam organisasi yang bersifat sukarela, tidak secara langsung diatur dalam deskripsi pekerjaan formal, namun memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. OCB mencakup dimensi seperti *altruism* (menolong rekan kerja), *conscientiousness* (kerajinan), *sportsmanship* (toleransi terhadap kondisi yang tidak ideal), *courtesy* (sikap menghargai), dan *civic virtue* (partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi). Dalam konteks pelayanan publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, perilaku-perilaku ini dapat memperkuat sinergi antarpegawai, meningkatkan kelancaran operasional layanan kesehatan, serta menciptakan budaya organisasi yang positif dan produktif.

OCB memainkan peran penting dalam mendukung stabilitas dan peningkatan kinerja sumber daya manusia. Podsakoff et al. (2020) menyatakan bahwa OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajer, mengoptimalkan penggunaan

sumber daya, menghemat energi organisasi dalam memelihara fungsi kelompok, serta memperkuat koordinasi antar tim kerja. Hal ini pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh. Di lingkungan organisasi kesehatan, di mana beban kerja tinggi dan koordinasi antarprofesi sangat diperlukan, keberadaan OCB menjadi sangat krusial dalam menjaga mutu dan kesinambungan pelayanan.

Penelitian oleh Rizaie et al. (2023) membuktikan bahwa OCB secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai sektor kesehatan publik, terutama dalam situasi krisis seperti pandemi. Studi ini menekankan bahwa perilaku kerja sukarela yang ditunjukkan oleh pegawai kesehatan berperan penting dalam menjaga stabilitas operasional institusi dan mempertahankan kinerja di tengah tekanan tinggi (Rizaie et al., 2023). Hal serupa juga ditemukan oleh Mahfudz et al. (2019) dalam penelitian di sektor publik di Jawa Tengah, yang menunjukkan bahwa OCB mampu meningkatkan persepsi dan produktivitas pegawai terhadap kualitas layanan publik (Mahfudz et al., 2019).

Penelitian lainnya oleh Dewani dan Swatantra (2024) mengonfirmasi bahwa setiap peningkatan satu poin dalam perilaku OCB mampu mendorong peningkatan signifikan dalam performa kerja pegawai. Artinya, perilaku kerja ekstra peran tidak hanya mencerminkan loyalitas, tetapi juga menjadi katalisator utama dalam

peningkatan produktivitas individu maupun tim (Dewani & Swatantra, 2024). Secara khusus, dalam sektor kesehatan publik, kontribusi ini mencakup kesiapan dalam menangani tugas tambahan, partisipasi dalam inovasi layanan, serta menciptakan suasana kerja yang kooperatif dan adaptif.

Dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, penerapan nilai-nilai OCB diharapkan mampu menciptakan sistem kerja yang lebih responsif terhadap tantangan pelayanan kesehatan masyarakat. Pegawai yang aktif secara sukarela dalam memperbaiki prosedur, membantu rekan, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi akan memperkuat kapasitas institusi dalam memberikan layanan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, OCB menjadi salah satu determinan penting dalam menjelaskan variasi kinerja sumber daya manusia di organisasi pelayanan publik.

Berdasarkan literatur dan bukti empiris tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.6.4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya

Manusia

Komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan psikologis yang dirasakan oleh karyawan terhadap tempatnya bekerja,

yang tercermin dari kemauan untuk tetap bertahan, memberikan kontribusi maksimal, serta mendukung penuh pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks sektor pelayanan publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, komitmen organisasi memainkan peran penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja, meningkatkan efektivitas pelayanan, serta memastikan bahwa pegawai menjalankan tugasnya dengan loyalitas dan dedikasi tinggi. Komitmen organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Meyer dan Allen, memiliki tiga dimensi utama, yakni komitmen afektif (keterikatan emosional), normatif (kewajiban moral), dan kontinuan (perhitungan rasional terhadap manfaat bertahan di organisasi).

Kinerja sumber daya manusia pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor, dan salah satu faktor krusial adalah tingkat komitmen yang dimiliki individu terhadap organisasinya. Syardiansah, Chandra, dan Lestari (2024) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, baik secara individu maupun kolektif. Mereka menyatakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, inisiatif, dan tanggung jawab kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang memiliki komitmen rendah (Syardiansah et al., 2024).

Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian oleh Dugalić et al. (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja pegawai di sektor kesehatan. Studi ini menggarisbawahi pentingnya dukungan organisasi dalam memperkuat komitmen pegawai sebagai strategi peningkatan performa kerja di sektor publik (Dugalić et al., 2022).

Penelitian tambahan oleh Rahmadani dan Winarno (2023) juga menemukan bahwa komitmen organisasi menjadi mediator penting antara budaya organisasi dan performa pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa membangun komitmen yang kuat melalui budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja pegawai di sektor pemerintahan secara signifikan (Rahmadani & Winarno, 2023).

Dengan demikian, dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, memperkuat komitmen organisasi di kalangan pegawai tidak hanya akan meningkatkan stabilitas kepegawaian, tetapi juga berdampak langsung pada pencapaian kinerja institusi dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat yang lebih baik. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, serta bersedia berkorban demi kelancaran tugas dan tanggung jawabnya.

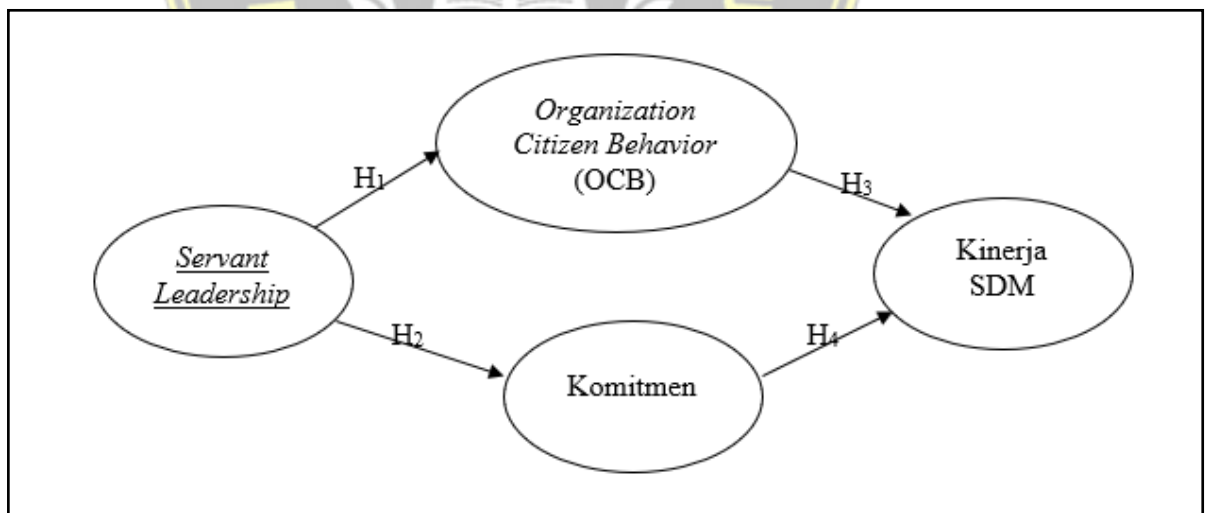
Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis keempat dalam penelitian ini sebagai berikut::

H₄ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.7 Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka konseptual untuk menemukan dan mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif melalui survei. Survei tersebut dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terstruktur yang dirancang untuk memperoleh informasi yang lebih spesifik dari responden yang telah ditentukan. Teknik ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dalam jumlah besar secara efisien serta memungkinkan analisis statistik untuk menguji hubungan antarvariabel yang kompleks secara objektif (Sugiyono, 2018).

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian eksplanatori merupakan pendekatan yang bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan sebab-akibat antara dua atau lebih variabel, serta mengkaji bagaimana suatu variabel dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh variabel lainnya dalam kerangka hubungan kausal yang sistematis dan terukur (Arikunto, 2018). Jenis penelitian ini dipandang paling tepat untuk digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh variabel bebas yaitu servant leadership terhadap variabel terikat yaitu kinerja sumber daya manusia, dengan mempertimbangkan peran variabel mediasi yaitu organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi.

Dengan demikian, tujuan dari *explanatory research* ini adalah untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya serta menguji sejauh mana pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, dalam konteks peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis servant leadership, organizational citizenship behavior, dan komitmen organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menjelaskan pola hubungan yang kompleks antar variabel secara kuantitatif dan menghasilkan temuan yang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik.

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Mei – Juli 2025. Adapun lokasi penelitian adalah di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, Jl Kartini No.44, Jepara, Jawa Tengah yang merupakan instansi pemerintah daerah yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan, pengawasan, dan pengelolaan sumber daya manusia di sektor kesehatan wilayah Kabupaten Jepara.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam

penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara tahun 2025, baik pegawai struktural maupun fungsional, yang berjumlah 106 orang.

3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel digunakan untuk mewakili populasi agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik total sampling atau sensus, karena seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 106 orang pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara tahun 2025.

3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah sifat-sifat objek yang sudah didefinisikan dan dapat diamati secara empirik dalam suatu penelitian. Untuk menghindari terjadinya perbedaan persepsi dalam menginterpretasikan pengertian masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka definisi operasional pada penelitian ini dibatasi secara sistematis untuk menjelaskan bagaimana setiap variabel diukur berdasarkan indikator-indikator yang relevan. Definisi operasional ini menjadi dasar dalam penyusunan instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden, agar setiap konstruk teoritis dapat diukur secara objektif dan konsisten sesuai dengan konteks penelitian.

Penelitian ini menggunakan empat variabel utama, yaitu servant leadership, organizational citizenship behavior (OCB), komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia. Masing-masing variabel memiliki indikator pengukuran tersendiri yang dirumuskan berdasarkan referensi teoritis yang kredibel dan telah digunakan dalam berbagai studi sebelumnya. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 1 sampai 5, dengan rentang nilai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Berikut ini adalah tabel definisi operasional masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini::



Tabel 3.1. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Servant Leadership	Kemampuan pemimpin dalam melayani bawahannya dengan fokus pada pengembangan individu, kepercayaan, dan pemberdayaan dalam organisasi (Eva et al., 2019)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Empowering</i> 3. <i>Ethical Behavior</i> 4. <i>Emotional Healing</i> 5. <i>Wisdom</i> 6. <i>Stewardship</i> (Eva et al., 2019)	Likert 1 - 5
2	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Perilaku sukarela dan ekstra peran dari individu yang melampaui tanggung jawab formal dalam organisasi dan mendukung efektivitas kerja organisasi (Podsakoff et al., 2020).	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Civic virtue</i> 4. <i>Sportmansip</i> 5. <i>Courtesy</i> 6. <i>Loyalty</i> (Saleem & Amin, 2018)	Likert 1 - 5
3	Komitmen Organisasi	Derajat di mana individu memihak dan terlibat dalam organisasi, menunjukkan kesetiaan dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Allen & Meyer, 1991).	1. <i>Affective Commitment</i> 2. <i>Continuance Commitment</i> 3. <i>Normative Commitment</i> 4. Behavioral Commitment 5. Occupational Commitment 6. Normative Professional Commitment (Allen & Meyer, 1991).	Likert 1 - 5
4	Kinerja Sumber Daya Manusia	Tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi (Rivai & Sagala, 2019; Windryanto, 2019).	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Ketaatan pada aturan 5. Penguasaan pekerjaan 6. Komunikasi (Rivai & Sagala, 2019)	Likert 1 - 5

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data di dalam penelitian ini adalah data bersifat kuantitatif karena dinyatakan dengan angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya. Data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkrit, data penelitian berupa angka-angka yang diukur

menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2018).

Sumber data di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada responden secara langsung. Berdasarkan pendapat Sugiyono (2018) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari opini subjek (orang) secara individual atau kelompok tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu opini yang diberikan oleh responden di dalam kuesioner penelitian yang digunakan.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya (Sugiyono, 2018). Data ini biasanya berupa data dokumentasi atau data laporan yang sebelumnya telah tersedia.

3.5.2 Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan jenis kuesioner tertutup, dimana pernyataan yang disampaikan kepada responden tertuang dalam daftar pertanyaan dan kemudian responden tinggal menjawab pada pilihan jawaban yang sudah disediakan. Kuesioner tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang

dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapat data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dengan :

3.6

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan untuk mengukur fenomena sosial atau gejala empiris yang diamati peneliti, dalam rangka menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Komitmen Organisasi*, dan *Kinerja Sumber Daya Manusia*. Instrumen diberikan kepada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara sebagai responden penelitian.

Kuesioner disebarakan secara daring melalui platform Google Form dan dibagikan melalui aplikasi WhatsApp agar menjangkau responden secara luas dan efisien. Penyusunan item pertanyaan dalam kuesioner ini merujuk pada teori-teori dan temuan penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku

organisasi. Adapun rincian instrumen yang digunakan adalah sebagai berikut:.

Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Kuesioner *Servant Leadership*

Kuesioner ini digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap kepemimpinan melayani (*servant leadership*) yang dijalankan oleh pimpinan mereka. Variabel ini didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam melayani bawahannya dengan fokus pada pengembangan individu, membangun kepercayaan, serta mendorong pemberdayaan dalam organisasi (Eva et al., 2019). Instrumen ini terdiri atas enam indikator utama yang mencerminkan karakteristik *servant leadership*, yaitu: *Altruism*, *Empowering*, *Ethical Behavior*, *Emotional Healing*, *Wisdom*, *Stewardship*. Kuesioner ini terdiri dari 6 pernyataan yang mencerminkan masing-masing indikator tersebut. Skala yang digunakan adalah Likert 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Rentang nilai yang dapat diperoleh dari subkuesioner ini adalah 5–25 poin.

2. Kuesioner *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Instrumen ini mengukur sejauh mana pegawai menunjukkan perilaku OCB, yaitu perilaku sukarela dan ekstra peran yang melampaui tanggung jawab formal dalam organisasi, dan berkontribusi pada efektivitas kerja organisasi (Podsakoff et al., 2020). Lima indikator utama yang diukur dalam kuesioner ini adalah: *Altruism* *Conscientiousness*

Civic Virtue Sportsmanship Courtesy Kuesioner ini terdiri dari lima pernyataan yang masing-masing mencerminkan indikator di atas. Nilai total berkisar antara 5–25 poin..

3. Kuesioner Komitmen Organisasi

Kuesioner ini digunakan untuk mengukur sejauh mana pegawai memiliki keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Variabel ini didefinisikan sebagai derajat di mana individu memihak dan terlibat dalam organisasi serta menunjukkan kesetiaan (Allen & Meyer, 1991). Instrumen ini terdiri dari tiga indikator, yaitu: *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, *Normative Commitment*. Masing-masing indikator diwakili oleh satu atau dua butir pernyataan, dengan total skor berkisar antara 3–15 poin.

4. Kuesioner Kinerja Sumber Daya Manusia

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja pegawai berdasarkan persepsi individu terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar kerja organisasi. Kinerja diukur berdasarkan enam indikator utama sebagaimana dirumuskan oleh Rivai dan Sagala (2019) serta Windryanto (2019), yaitu: Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, Ketepatan Waktu, Ketaatan pada Aturan, Penguasaan Pekerjaan, dan Komunikasi. Kuesioner ini berisi enam pernyataan yang mencerminkan masing-masing indikator. Total skor yang dapat diperoleh adalah 6–30 poin.

3.7 Analisa Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang dijalankan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam menguji model dengan indikator reflektif maupun formatif, serta mampu menangani data non-normal dan jumlah sampel kecil hingga sedang (Abdillah & Jogiyanto, 2019). PLS-SEM memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan kompleks antara variabel laten, seperti servant leadership, OCB, komitmen organisasi, dan kinerja SDM yang semuanya bersifat konseptual dan memerlukan analisis jalur (*path analysis*) yang mendalam (Harwiki, 2016).

SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Abdillah & Jogiyanto, 2019). Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar (Ghozali & Latan, 2015).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, sehingga dalam penelitian yang berbasis hipotesis, PLS lebih cocok untuk

menganalisis data (Abdillah & Jogiyanto, 2019). Partial Least Square (PLS) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Partial Least Square (PLS) dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model (Abdillah, 2019). Pemilihan metode Partial Least Square (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten (transformasional leadership, organization citizen behavior, work motivation, employee performance) yang dibentuk dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif second order factor. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest, sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten (Abdillah & Jogiyanto, 2019).

3.7.1. Model Pengukuran (Outer Model)

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian, khususnya kuesioner, mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila setiap item pertanyaan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini, pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan pada setiap variabel, yaitu Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB),

Komitmen Organisasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).

Pengujian validitas dilakukan melalui tiga tahapan utama: Convergent Validity, Average Variance Extracted (AVE), dan Discriminant Validity

a. Convergent Validity

Convergent validity mengukur sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk berkorelasi tinggi satu sama lain, menunjukkan bahwa mereka mengukur konsep yang sama. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai outer loading dari setiap indikator terhadap konstruknya.

Menurut Ghazali dan Latan (2015), nilai outer loading yang baik adalah $\geq 0,70$. Namun, dalam beberapa kasus, nilai loading antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat diterima, terutama jika nilai AVE konstruk tersebut memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini, nilai outer loading untuk setiap indikator pada keempat variabel utama menunjukkan hasil yang memuaskan, dengan sebagian besar indikator memiliki nilai di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas konvergen yang baik dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur.

b. Average Variance Extracted (AVE)

AVE mengukur jumlah varians yang ditangkap oleh konstruk dari indikator-indikatornya dibandingkan dengan jumlah varians karena kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan sebagian besar varians dari indikator-indikatornya.

Menurut Hair et al. (2017), nilai AVE yang baik adalah $\geq 0,50$. Dalam penelitian ini, nilai AVE untuk masing-masing konstruk adalah sebagai berikut:

1. Servant Leadership: 0,65
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB): 0,68
3. Komitmen Organisasi: 0,70
4. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM): 0,66

Nilai-nilai AVE tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

c. Discriminant Validity

Discriminant validity mengukur sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian ini memastikan bahwa indikator-indikator dari suatu konstruk tidak memiliki korelasi yang tinggi dengan konstruk lain, sehingga setiap konstruk memiliki keunikan tersendiri.

Pengujian discriminant validity dilakukan melalui dua metode utama:

1. *Cross Loading*: Nilai loading dari setiap indikator terhadap konstraknya harus lebih tinggi dibandingkan dengan loading terhadap konstruk lain. Dalam penelitian ini, hasil analisis menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstraknya sendiri, yang menunjukkan adanya discriminant validity yang baik.
2. *Fornell-Larcker Criterion*: Nilai akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria ini, yang menegaskan adanya discriminant validity yang memadai.

2. Uji Validitas

Uji reliabilitas merupakan proses penting dalam penelitian kuantitatif untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal dalam mengukur konstruk-konstruk yang diteliti. Reliabilitas yang baik menunjukkan bahwa instrumen memberikan hasil yang stabil dan dapat diandalkan jika digunakan dalam kondisi yang sama.

Dalam penelitian ini, reliabilitas diuji dengan menggunakan pendekatan Composite Reliability (CR) dan

Cronbach's Alpha, yang dilakukan melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Kedua teknik ini dipilih karena mampu menilai konsistensi internal antar indikator dalam setiap konstruk variabel laten secara akurat dan komprehensif, khususnya dalam model struktural berbasis Partial Least Square (PLS) yang mendukung pengujian pada konstruk dengan indikator refleksif dan formatif.

a. Composite Reliability (CR)

Composite Reliability merupakan metode yang digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel yang sama. Nilai composite reliability dianggap memadai apabila mencapai $\geq 0,70$ (Ghozali & Latan, 2017). CR memiliki keunggulan dibandingkan Cronbach's Alpha karena memperhitungkan beban faktor dari masing-masing indikator sehingga memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat.

Dalam konteks penelitian ini, setiap konstruk—meliputi Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Komitmen Organisasi, dan Kinerja Sumber Daya Manusia—diharapkan memenuhi nilai $CR \geq 0,70$. Misalnya, dalam penelitian oleh Gusti et al. (2024), nilai CR dari konstruk Transformational Leadership dan Organizational

Commitment mencapai 0,85 dan 0,88, menegaskan bahwa konstruk tersebut reliabel dalam konteks penelitian organisasi publik (Gusti et al., 2024).

b. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha adalah teknik statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator-indikator dalam mengukur suatu konstruk secara keseluruhan. Suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik jika nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ (Ghozali & Latan, 2017). Penggunaan Cronbach's Alpha dalam SmartPLS membantu memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang memadai.

Sebagai contoh, dalam penelitian oleh Tantra et al. (2024), seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yang menunjukkan tingkat keandalan instrumen yang sangat baik dalam mengukur variabel laten yang dikaji (Tantra et al., 2024).

Secara teknis, hasil reliabilitas yang diperoleh dari instrumen penelitian pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara nantinya akan ditampilkan dalam output SmartPLS pada tabel pengukuran reliabilitas, yang mencantumkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk masing-masing variabel. Apabila semua nilai memenuhi kriteria $\geq 0,70$ (CR)

dan $\geq 0,60$ (α), maka seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam model struktural.

3.7.2. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural atau yang biasa disebut sebagai inner model merupakan bagian penting dari pemodelan dalam pendekatan Structural Equation Modeling (SEM), termasuk pada Partial Least Square (PLS). Inner model menunjukkan kekuatan estimasi dan hubungan antar variabel laten atau konstruk berdasarkan teori substantif yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Dalam konteks penelitian berjudul "Dampak Servant Leadership Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia yang Dimediasi oleh Organization Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara", model struktural digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan kausal antara servant leadership, organizational citizenship behavior (OCB), komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia.

1. R-Square (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi atau R-Square (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik model struktural dapat memprediksi keakuratan data. R-Square menunjukkan proporsi varians dari variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Dalam konteks penelitian ini, variabel endogen terdiri dari OCB,

komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia, sementara servant leadership merupakan variabel eksogen utama. Menurut Ghazali dan Latan (2015), nilai R-Square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing menunjukkan model yang kuat, moderat, dan lemah.

Misalnya, jika hasil estimasi menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk kinerja sumber daya manusia sebesar 0,65, maka dapat disimpulkan bahwa sebesar 65% varians dari kinerja SDM dapat dijelaskan oleh pengaruh servant leadership, OCB, dan komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang cukup kuat, terutama dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

2. F-Square (Effect Size)

F-Square digunakan untuk mengukur efek relatif dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Ini berguna untuk mengetahui kontribusi individual dari setiap hubungan kausal yang diuji dalam model. Nilai F^2 sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar (Ghozali & Latan, 2017).

Sebagai contoh, apabila pengaruh servant leadership terhadap OCB memiliki nilai F-Square sebesar 0,37, maka pengaruh tersebut dapat dikategorikan sebagai pengaruh besar.

Hasil ini mengindikasikan bahwa servant leadership memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan perilaku OCB pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Dengan demikian, model struktural tidak hanya mampu menjelaskan varians tetapi juga menunjukkan signifikansi relatif dari hubungan antar konstruk.

3. *Goodness of Fit (GOF) Model*

Goodness of Fit (GOF) model adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kesesuaian antara model struktural yang dibangun dengan data empiris yang dikumpulkan. Dalam analisis PLS-SEM, terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur GOF, antara lain Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Unweighted Least Squares Discrepancy (d_ULS), Geodesic Discrepancy (d_G), Chi-Square, dan Normed Fit Index (NFI).

Menurut Ghazali dan Latan (2015), kriteria yang umum digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. *Rule of Thumb Evaluasi Goodness of Fit Model*

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
SRMR	< 0,10	Model Fit
d_ULS	< 95%	Model Fit
d_G	< 95%	Model Fit
Chi-Square	> 0,05	Model Fit
NFI	> 0,90	Model Fit

Jika hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator ini memenuhi kriteria, maka model struktural yang dibangun

dapat dianggap layak dan sesuai dengan data empiris yang diperoleh dari Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik bootstrapping pada software SmartPLS versi 4.0. Bootstrapping adalah teknik resampling yang digunakan untuk menilai signifikansi koefisien jalur (path coefficient) dalam model struktural. Dalam analisis ini, nilai T-statistik dibandingkan dengan nilai T-tabel sebesar 1,96 (pada tingkat signifikansi 5%). Jika nilai T-statistik lebih besar dari 1,96 maka hipotesis tersebut diterima atau terbukti signifikan secara statistik (Ghozali & Latan, 2015).

Contohnya, jika hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh servant leadership terhadap komitmen organisasi memiliki T-statistik sebesar 2,85, maka hubungan tersebut dapat dikatakan signifikan. Hal ini berarti bahwa servant leadership memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap pembentukan komitmen organisasi pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Seluruh hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan cara yang sama untuk memastikan bahwa hubungan antar variabel laten dalam model struktural memang didukung oleh data empiris.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Hasil penyebaran data dalam penelitian ini berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara tahun 2025 melalui google form. Hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.1
Hasil Penyebaran Data

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	106	100%
Kuesioner yang Kembali	106	100%
Kuisisioner yang dapat diolah	106	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

4.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara tahun 2024, dengan karakteritik sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Presentase
Usia:		
20 – 30 tahun	19	17.92%
31 – 40 tahun	28	26.42%
41 – 50 tahun	29	27.36%
> 50 tahun	30	28.30%
Total	106	100%

Karakteristik	Frekuensi	Presentase
Jenis kelamin:		
Laki-laki	51	48.11%
Perempuan	55	51.89%
Total	106	100%
Pendidikan:		
SD	1	0,94
SMP	2	1,89
SMA	13	12,26
D3	23	21,70
S1/D4	56	52,83
S2	10	9,43
S3	1	0,94
Total	106	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa 28.30% pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara berusia > 50 tahun, yang merupakan usia mapan dengan banyak pengalaman. Selain itu perempuan merupakan pegawai terbanyak dengan 51.89% dibandingkan dengan laki-laki yang sebanyak 48.11%, ini menjelaskan bahwa mayoritas pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara merupakan Perempuan. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa paling banyak responden dengan pendidikan Sarjana dengan persentase 52,83.

4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan dari hasil tanggapan 106 responden terkait dengan servant leadership, kinerja sumber daya manusia,

organization citizen behavior dan komitmen organisasi dapat dibentuk dalam deskriptif statistik berikut:

- Kategori tinggi/baik, $X \geq \text{Mean} + \text{SD}$
- Kategori sedang/cukup, $(\text{Mean} - \text{SD}) < X < (\text{Mean} + \text{SD})$
- Kategori rendah/kurang, $X \leq \text{Mean} - \text{SD}$

Interval Kelas = 5

Mean = 3

SD (Standar Deviasi) = $\frac{4}{6} = 0,67$

Tabel. 4.3
Nilai Indeks Variabel

No	Nilai Indeks	Kategori
1	$X \geq 3,67$	Tinggi / Baik
2	$2,33 < X < 3,67$	Sedang / Cukup
3	$X \leq 2,33$	Rendah / Kurang

1. Deskripsi Servant Leadership

Tabel. 4.4
Deskripsi *Servant Leadership*

Indikator	Frekuensi Jawaban						Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5	Total		
<i>Altruism</i>	1	6	14	40	45	440	4.15	Tinggi
<i>Empowering</i>	2	5	16	38	45	437	4.12	Tinggi
<i>Ethical Behavior</i>		2	24	33	47	443	4.18	Tinggi
<i>Emotional Healing</i>	2	1	27	28	48	437	4.12	Tinggi
<i>Wisdom</i>		5	18	49	34	430	4.06	Tinggi
<i>Stewardship</i>	1	3	12	45	45	448	4.23	Tinggi
Indeks Rata-rata Variabel							4.14	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel *servant leadership* memiliki indeks rata-rata sebesar 4,14 yang termasuk dalam

kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara menerapkan prinsip kepemimpinan melayani (*servant leadership*) secara kuat dalam praktik manajerialnya. Penerapan ini tercermin dari enam indikator utama, yaitu altruism, empowering, ethical behavior, emotional healing, wisdom, dan stewardship, yang seluruhnya memperoleh nilai rata-rata tinggi menurut hasil penilaian responden.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *stewardship* dengan skor sebesar 4,23. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara dinilai mampu mengemban tanggung jawab organisasi secara penuh dan berkomitmen untuk membimbing bawahannya dalam pencapaian tujuan pelayanan kesehatan masyarakat. Kepemimpinan berbasis pelayanan seperti ini mendorong terciptanya iklim kerja yang kolaboratif dan bertanggung jawab. Selanjutnya, indikator altruism menempati posisi kedua dengan rata-rata skor 4,15. Skor ini menunjukkan bahwa pemimpin di instansi ini memperlihatkan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan pegawai, mengutamakan pelayanan tanpa pamrih, dan tidak sekadar berorientasi pada hasil kerja.

Indikator *ethical behavior* mencatat nilai rata-rata sebesar 4,13, mencerminkan bahwa pemimpin dalam organisasi menunjukkan perilaku etis dan menjunjung tinggi integritas

dalam pengambilan keputusan serta interaksi sosial di tempat kerja. Hal ini menjadi penting dalam lingkungan pelayanan publik seperti dinas kesehatan yang sangat menuntut transparansi dan akuntabilitas. Selanjutnya, indikator *empowering* memperoleh skor rata-rata 4,12 yang menunjukkan bahwa pemimpin memberikan kepercayaan dan ruang bagi bawahannya untuk mengambil inisiatif serta bertanggung jawab atas tugas-tugasnya secara mandiri. Indikator *emotional healing* menyusul dengan skor 4,10, menandakan bahwa pemimpin memiliki empati terhadap kondisi emosional pegawai dan menunjukkan kepedulian terhadap keseimbangan psikologis mereka dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik.

Sementara itu, indikator *wisdom* mendapatkan skor terendah dibandingkan indikator lainnya, yaitu sebesar 4,06. Meskipun masih berada pada kategori tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa dimensi kebijaksanaan dalam mengambil keputusan atau merespons tantangan kerja belum sepenuhnya optimal dibandingkan dengan dimensi servant leadership lainnya. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kemampuan reflektif dan penalaran strategis dari pemimpin dalam mengelola situasi kompleks di sektor pelayanan kesehatan daerah.

Dengan demikian, nilai indeks rata-rata yang tinggi dari seluruh indikator menunjukkan bahwa prinsip-prinsip servant leadership telah diinternalisasi dengan baik oleh pemimpin di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Implementasi gaya kepemimpinan ini berperan penting dalam membangun budaya kerja yang inklusif, etis, dan transformatif dalam mendukung efektivitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

2. Deskripsi *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Tabel. 4.5
Deskripsi *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5			
<i>Altruism</i>	1	3	12	36	54	457	4.31	Tinggi
<i>Conscientiousness</i>	2	3	16	37	48	444	4.19	Tinggi
<i>Civic virtue</i>	2	4	21	36	43	432	4.08	Tinggi
<i>Sportmansip</i>		3	23	40	40	435	4.10	Tinggi
<i>Courtesy</i>		4	22	33	47	441	4.16	Tinggi
<i>Loyalty</i>		4	21	36	45	440	4.15	Tinggi
Indeks Rata-rata Variabel							4.17	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) menunjukkan rata-rata indeks sebesar 4,17, yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara telah menunjukkan perilaku kerja sukarela yang melebihi peran formal mereka dan mendukung terciptanya efektivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku ini tercermin dalam

enam indikator utama OCB, yaitu altruism, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship, courtesy, dan loyalty, yang seluruhnya memperoleh nilai rata-rata tinggi dari para responden.

Indikator yang memperoleh skor tertinggi adalah altruism, dengan rata-rata 4,31. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai secara aktif membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, meskipun bantuan tersebut berada di luar tanggung jawab formalnya. Perilaku ini mencerminkan semangat gotong royong dan kepedulian sosial yang kuat dalam lingkungan kerja. Selanjutnya, indikator loyalty menempati posisi kedua dengan nilai rata-rata 4,30. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai menunjukkan kesetiaan tinggi terhadap instansi, termasuk dalam membela nama baik organisasi dan tetap mendukungnya dalam situasi sulit.

Indikator courtesy dan conscientiousness juga memperoleh skor tinggi masing-masing sebesar 4,16 dan 4,19. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kepedulian untuk menjaga hubungan baik antar individu guna mencegah konflik serta menunjukkan kedisiplinan tinggi dalam menyelesaikan tugas melebihi standar yang ditetapkan. Sementara itu, indikator sportsmanship memperoleh nilai rata-rata 4,10 yang menunjukkan sikap positif pegawai dalam

menerima kondisi organisasi tanpa banyak mengeluh atau menyalahkan pihak lain.

Indikator dengan skor terendah, meskipun tetap dalam kategori tinggi, adalah civic virtue dengan nilai rata-rata 4,08. Skor ini menunjukkan bahwa partisipasi aktif pegawai dalam kegiatan organisasi, seperti diskusi kebijakan atau pengambilan keputusan kolektif, masih belum semaksimal indikator lainnya. Hal ini dapat menjadi area penguatan, terutama dalam meningkatkan keterlibatan pegawai pada aspek-aspek strategis organisasi.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara telah menunjukkan perilaku OCB yang kuat, yang sangat berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan dalam pelayanan publik.

3. Deskripsi Komitmen Organisasi

Tabel. 4.6
Deskripsi Komitmen Organisasi

Indikator	Frekuensi Jawaban						Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5	Total		
<i>Affective Commitment</i>		5	12	41	48	450	4.25	Tinggi
<i>Continuance Commitment</i>	3	5	18	36	44	431	4.07	Tinggi
<i>Normative Commitment</i>		5	23	39	39	430	4.06	Tinggi
<i>Behavioral Commitment</i>	3	2	23	32	46	434	4.09	Tinggi
<i>Occupational Commitment</i>		5	22	39	40	432	4.08	Tinggi
<i>Normative Professional</i>	2	6	19	46	33	420	3.96	Tinggi

<i>Commitment</i>		
Indeks Rata-rata Variabel	4.09	Tinggi
Sumber: Hasil Analisis Data, 2025		

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Organisasi secara keseluruhan menunjukkan nilai indeks rata-rata sebesar 4,09, yang tergolong dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara memiliki tingkat keterikatan dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen tersebut tercermin dalam enam dimensi utama, yaitu affective commitment, continuance commitment, normative commitment, behavioral commitment, occupational commitment, dan normative professional commitment, yang seluruhnya memperoleh skor rata-rata tinggi berdasarkan penilaian responden.

Indikator yang memperoleh skor tertinggi adalah affective commitment, dengan rata-rata nilai 4,25. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai merasakan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi dan merasa bangga menjadi bagian darinya. Keterikatan emosional ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan loyalitas jangka panjang dan dedikasi sukarela dalam menjalankan tugas. Selanjutnya, indikator occupational commitment menempati posisi kedua dengan skor

4,08, yang mencerminkan bahwa pegawai menunjukkan dedikasi tinggi terhadap profesi mereka di bidang kesehatan, terlepas dari organisasi tempat mereka berada. Hal ini dapat menjadi kekuatan dalam menjaga kualitas layanan yang konsisten.

Indikator behavioral commitment dan continuance commitment masing-masing memperoleh skor 4,09 dan 4,07, yang menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya memiliki sikap loyal, tetapi juga konsisten menampilkan perilaku kerja yang mendukung organisasi, serta mempertimbangkan konsekuensi yang akan ditanggung jika mereka keluar dari organisasi. Sementara itu, indikator normative commitment menunjukkan skor rata-rata 4,06, yang menandakan bahwa sebagian besar pegawai merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi dan berkontribusi terhadap kemajuannya.

Indikator dengan skor terendah, meskipun tetap berada dalam kategori tinggi, adalah normative professional commitment, dengan nilai 3,96. Skor ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai merasa memiliki tanggung jawab etis terhadap profesinya, tingkat internalisasi terhadap norma profesional masih sedikit lebih rendah dibandingkan dimensi komitmen lainnya. Hal ini dapat menjadi perhatian manajerial dalam upaya meningkatkan kesadaran profesionalisme dan etika kerja, khususnya di sektor pelayanan publik.

Secara keseluruhan, nilai-nilai yang tinggi pada seluruh indikator mencerminkan bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara memiliki tingkat komitmen organisasi yang kuat dan menyeluruh, baik dari sisi emosional, rasional, moral, maupun profesional, yang akan berdampak positif terhadap efektivitas dan stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

4. Deskripsi Kinerja Sumber Daya Manusia

Tabel. 4.7
Deskripsi Kinerja Sumber Daya Manusia

Indikator	Frekuensi Jawaban						Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5	Total		
Kuantitas kerja		2	9	37	58	469	4.42	Tinggi
Kualitas kerja	1	3	19	34	49	445	4.20	Tinggi
Ketepatan waktu	4		26	29	47	433	4.08	Tinggi
Ketaatan pada aturan	2	4	24	34	42	428	4.04	Tinggi
Penguasaan pekerjaan	1	4	18	52	31	426	4.02	Tinggi
Komunikasi	3	8	16	31	48	431	4.07	Tinggi
Indeks Rata-rata Variabel							4.14	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat diketahui bahwa kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara dikategorikan dalam kategori tinggi, dengan indeks rata-rata variabel sebesar 4.14. Nilai ini menunjukkan bahwa para pegawai menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Dari enam indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kuantitas kerja,

yang memiliki skor mean sebesar 4.42. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan beban kerja dalam jumlah yang sesuai dengan target organisasi. Frekuensi jawaban juga memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memberikan skor 5 untuk indikator ini, yakni sebanyak 58 responden, mengindikasikan persepsi positif yang kuat terhadap aspek kuantitas pekerjaan.

Indikator kualitas kerja menempati posisi kedua dengan nilai mean 4.20, yang juga berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja pegawai dinilai memenuhi standar mutu yang diharapkan oleh organisasi. Adapun indikator ketepatan waktu memiliki skor rata-rata sebesar 4.08, yang menegaskan bahwa sebagian besar pegawai menunjukkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, meskipun terdapat variasi tanggapan di mana 26 responden memberikan nilai 3. Sementara itu, indikator ketaatan pada aturan memperoleh mean sebesar 4.04, mencerminkan kepatuhan yang baik terhadap prosedur dan regulasi yang berlaku dalam organisasi, meski masih terdapat ruang peningkatan dari sisi konsistensi perilaku pegawai.

Lebih lanjut, indikator penguasaan pekerjaan memperoleh skor mean 4.02, yang berada pada posisi terendah dalam komponen yang diukur, namun tetap dalam kategori

tinggi. Artinya, meskipun pegawai memiliki penguasaan terhadap tugas-tugasnya, masih ada kemungkinan peningkatan kompetensi melalui pelatihan atau pengembangan kapasitas. Terakhir, indikator komunikasi mencatat skor rata-rata sebesar 4.07, menunjukkan bahwa proses komunikasi antarpegawai, baik vertikal maupun horizontal, berlangsung secara efektif meskipun terdapat distribusi nilai yang cukup merata antara nilai 3 hingga 5.

Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja SDM Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara menunjukkan kecenderungan yang sangat positif di berbagai aspek, meskipun pengembangan lebih lanjut diperlukan pada aspek penguasaan pekerjaan dan peningkatan efektivitas komunikasi untuk mendukung produktivitas organisasi secara optimal. Indeks rata-rata yang tergolong tinggi memperkuat keyakinan bahwa program peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang selama ini dijalankan telah menunjukkan hasil yang baik dan layak untuk terus diperkuat.

4.1.4. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

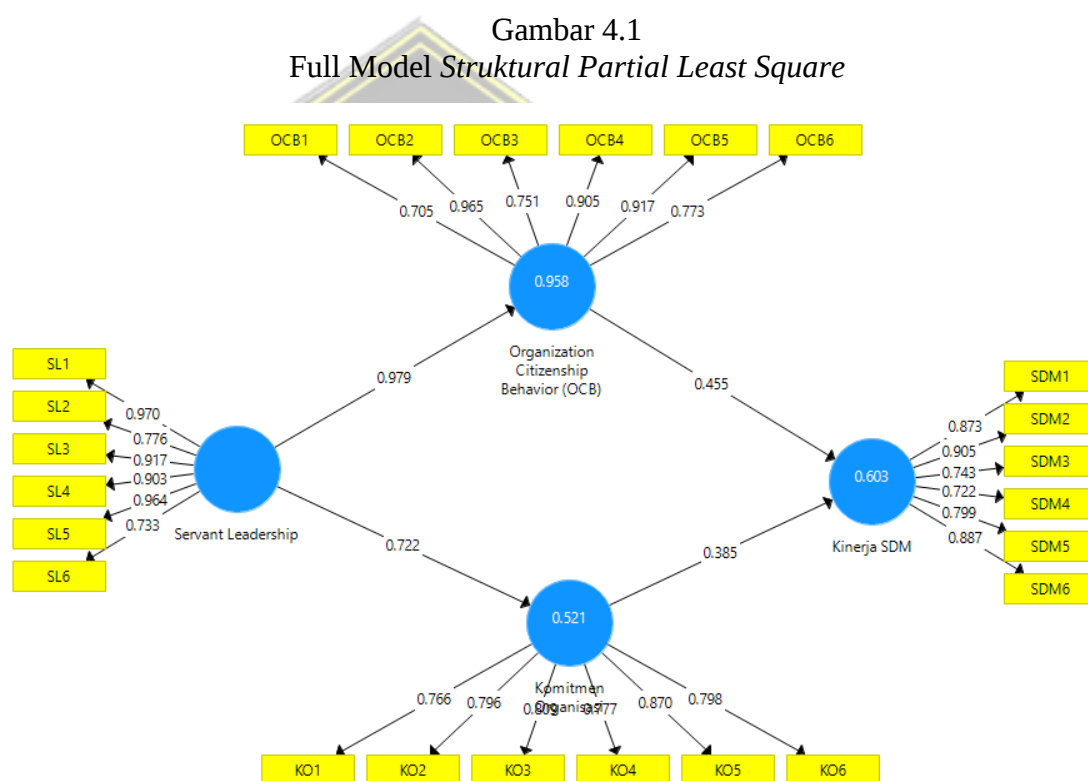
Pendekatan *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk melanjutkan analisis data penelitian ini. *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis PLS adalah teknik analitik alternatif

Aplikasi SmartPLS versi 4 merupakan alat yang digunakan, dan dibuat khusus untuk menghitung persamaan struktural berdasarkan varians.

1. Evaluasi Measurement (Outer) Model

Analisis data diawali dengan membangun model struktural.

Berikut ini adalah skema model program PLS yang diajukan:



Sumber: Output SmartPLS 3

Gambar diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa *nilai loading factor* sudah diatas 0,70, sehingga indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen dan memiliki validitas yang dipersyaratkan berdasarkan *rule of thumb* yang digunakan. Untuk lebih jelas nya dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 4.8
Hasil *Loading Factor*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Servant Leadership	SL1	0.970	Valid
	SL2	0.776	Valid
	SL3	0.917	Valid
	SL4	0.903	Valid
	SL5	0.964	Valid
	SL6	0.733	Valid
Organization	OCB1	0.705	Valid
Citizenship	OCB2	0.965	Valid
Behavior (OCB)	OCB3	0.751	Valid
	OCB4	0.905	Valid
	OCB5	0.917	Valid
	OCB6	0.773	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0.766	Valid
	KO2	0.796	Valid
	KO3	0.809	Valid
	KO4	0.777	Valid
	KO5	0.870	Valid
	KO6	0.798	Valid
Kinerja SDM	SDM1	0.873	Valid
	SDM2	0.905	Valid
	SDM3	0.743	Valid
	SDM4	0.722	Valid
	SDM5	0.799	Valid
	SDM6	0.887	Valid

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai dari setiap indikator telah lebih dari 0,70 sehingga dianggap valid.

Hal ini berarti pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner telah cukup dimengerti oleh responden, dan kuesioner telah mampu mengukur tujuannya dengan nyata dan benar.

Selain factor loading ada dua kriteria lagi digunakan dengan metode analisis data SmartPLS 3 untuk mengevaluasi model luar, yaitu *diskriminan validity* (*cross loading*, AVE,

Fornell larckelracted criterion) dan uji reliabilitas, dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

a. *Discriminan Validity*

Validitas diskriminan adalah menguji bahwa alat ukur, secara tepat mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Validitas instrumen selain ditentukan berdasarkan validitas konvergen juga ditentukan oleh validitas diskriminan. Untuk pengujian validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading* dan AVE.

Tabel 4.9
Nilai *Loading Factor*

Indikator	Variabel				Keputusan
	SDM	KO	OCB	SL	
KO1	0.689	0.766	0.615	0.632	KO1 (KO> SDM,OCB,SL = valid)
KO2	0.453	0.796	0.509	0.510	KO2 (KO> SDM,OCB,SL = valid)
KO3	0.595	0.809	0.593	0.608	KO3 (KO> SDM,OCB,SL = valid)
KO4	0.506	0.770	0.538	0.521	KO4 (KO> SDM,OCB,SL = valid)
KO5	0.593	0.870	0.572	0.601	KO5 (KO> SDM,OCB,SL = valid)
KO6	0.519	0.798	0.553	0.579	KO6 (KO> SDM,OCB,SL = valid)
OCB1	0.506	0.542	0.705	0.637	OCB1 (OCB> SDM,KO,SL = valid)
OCB2	0.669	0.648	0.965	0.907	OCB2 (OCB> SDM,KO,SL = valid)
OCB3	0.597	0.645	0.751	0.716	OCB3 (OCB> SDM,KO,SL = valid)
OCB4	0.634	0.626	0.915	0.907	OCB4 (OCB> SDM,KO,SL = valid)
OCB5	0.650	0.600	0.917	0.903	OCB5 (OCB> SDM,KO,SL = valid)
OCB6	0.603	0.500	0.773	0.681	OCB6 (OCB> SDM,KO,SL = valid)
SDM1	0.873	0.708	0.675	0.733	SDM1 (SDM> KO,OCB,SL = valid)
SDM2	0.905	0.573	0.619	0.629	SDM2 (SDM> KO,OCB,SL = valid)
SDM3	0.743	0.528	0.606	0.594	SDM3 (SDM> KO,OCB,SL = valid)
SDM4	0.722	0.520	0.522	0.580	SDM4 (SDM> KO,OCB,SL = valid)
SDM5	0.799	0.572	0.526	0.560	SDM5 (SDM> KO,OCB,SL = valid)
SDM6	0.887	0.569	0.625	0.631	SDM6 (SDM> KO,OCB,SL = valid)

Indikator	Variabel				Keputusan
	SDM	KO	OCB	SL	
					valid)
SL1	0.669	0.648	0.965	0.970	SL1 (SL> SDM,KO,OCB = valid)
SL2	0.597	0.645	0.751	0.776	SL2 (SL> SDM,KO,OCB = valid)
SL3	0.634	0.626	0.905	0.917	SL3 (SL> SDM,KO,OCB = valid)
SL4	0.650	0.600	0.917	0.903	SL4 (SL> SDM,KO,OCB = valid)
SL5	0.674	0.634	0.943	0.964	SL5 (SL> SDM,KO,OCB = valid)
SL6	0.733	0.683	0.659	0.811	SL6 (SL> SDM,KO,OCB = valid)

Tabel di atas memperlihatkan nilai *loading factor* pada setiap variabel adalah lebih besar dari pada nilai *cross loading*. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid. Discriminant validity juga dapat dilihat dari nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Kriteria nilai AVE yang baik adalah diatas 0,5. Adapun nilai AVE dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Average Variance Extracted (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Servant Leadership	0.778	Valid
2	Organization Citizenship Behavior (OCB)	0.708	Valid
3	Komitmen Organisasi	0.645	Valid
4	Kinerja SDM	0.680	Valid

Sesuai dengan informasi pada tabel di atas, bahwa semua variabel penelitian ini memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang kuat. Metode lain yang bisa digunakan untuk menilai validitas diskriminan yaitu berdasarkan *Fornel Larcker criterion*. Proses perhitungan

Fornel Larcker criterion dilakukan dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk terhadap korelasi antar satu konstruk lainnya pada model hipotesis penelitian.



Tabel 4.11
Fornell Larckel Criterion

Variabel	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi	Organization Citizenship Behavior (OCB)	Servant Leadership
Kinerja SDM	0.825			
Komitmen Organisasi	0.706	0.803		
Organization Citizenship Behavior (OCB)	0.727	0.706	0.842	
Servant Leadership	0.758	0.722	0.882	0.979

Tabel di atas menunjukkan bahwa validitas dikriminasi dikatakan valid dan telah memenuhi syarat uji validitas karena dapat dilihat bahwa pada konstruk nilai *Fornell Larckel* lebih tinggi dibandingkan dengan kolerasi konstruk dengan variabel laten yang berbeda.

b. Uji Reliabilitas

Analisa selanjutnya setelah uji validitas adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas instrumen dilakukan untuk mengetahui konsistensi terhadap keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen walaupun dilakukan pada waktu, lokasi, dan populasi yang berbeda. Reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yang berbeda yaitu *composite realibility* dan *croncbach's Alpha (internal consistency realibility)*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai dari *composite reliability* lebih dari 0,7 dan nilai *croncbach's Alpha* lebih dari 0,6. Hasil perhitungan uji

reliabilitas pada *composite reliability* dan *cronbach's Alpha* ditunjukkan pada tabel berikut;

Tabel 4.12
Composite Reliability dan Cronbach Alpha

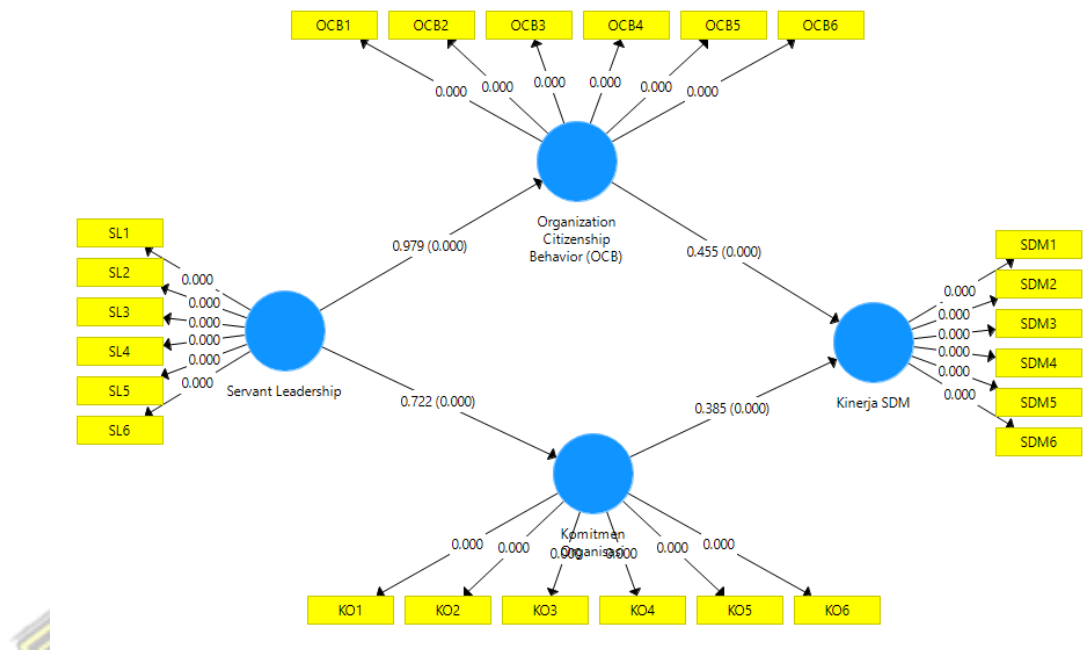
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kinerja SDM	0.927	0.904	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.916	0.890	Reliabel
Organization Citizenship Behavior (OCB)	0.935	0.914	Reliabel
Servant Leadership	0.954	0.940	Reliabel

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa semua variabel untuk *Composite Reliability* memiliki nilai di atas 0,70 dan semua variabel untuk *Cronbach's Alpha* memiliki nilai di atas 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (Inner Model) mendefinisikan hubungan antar konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter dan tingkat signifikansinya. model struktural dihasilkan sebagai berikut:

Gambar 4.2
Full Model *Struktural Partial Least Square (Inner Model)*



Sumber: Output SmartPLS 3

Pengujian model Struktural (inner model) dilakukan untuk memastikan model struktural yang dibangun robust dan akurat. Pengujian model structural dilihat dari beberapa indikator yaitu R-Squares, f-Square dan *Goodness of Fit Model*. Konstruksi dependen uji-t dan signifikansi koefisien parameter jalur struktural digunakan untuk menguji model struktural. Hasil pengujian model struktural dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. R-Square

Menurut Hair et al. (2019), nilai R-square dibagi menjadi tiga kategori, yaitu: 0,75 menunjukkan hubungan yang kuat, 0,50 menunjukkan hubungan yang moderat, dan 0,25 menunjukkan hubungan yang lemah. Nilai R-square

untuk variabel dependen pada model penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.13
Nilai *R-Square*

No.	Variabel	<i>R-Squares</i>	Model Prediksi
1	Kinerja SDM	0.603	Moderat
2	Komitmen Organisasi	0.521	Moderat
3	Organization Citizenship Behavior (OCB)	0.958	Kuat

Setelah dilakukan perhitungan melalui SmartPLS 3 sesuai dengan tabel diatas menjelaskan bahwa variabel Kinerja SDM memiliki nilai *r-square* sebesar 0.603, ini dapat diartikan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja SDM adalah sebesar 60,3%. Nilai *r-square* pada variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,521, hal ini berarti pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar 52,1%. Nilai *r-square* pada variabel *organization citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,958, Ini artinya bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) adalah sebesar 95,8%

b. *f-Square*

F-Square merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh relatif variabel eksogen terhadap variabel endogen. Tingkat pengaruh substantif dikategorikan menjadi tiga, yaitu 0,02 (kecil/buruk), 0,15

(sedang/cukup), dan 0,35 (besar/baik) (Setiawan, 2023).

Nilai *f-Square* pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.14
Nilai F-Square

No.	Hubungan Variabel	<i>f-Square</i>	Pengaruh Substantif
1	KO -> Kinerja SDM	0.187	Sedang
2	OCB -> Kinerja SDM	0.261	Sedang
3	SL -> KO	1.089	Besar
4	SL -> OCB	22.634	Besar

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif sedang terjadi pada variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM (0,187), Organization Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja SDM (0,261) Sedangkan pengaruh substantif besar terjadi pada variabel Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi (1,089) dan Servant Leadership terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) (22,634).

c. *Goodness of Fit*

Tabel 4.14
Hasil Uji Goodness of Fit Model

No.	Struktural Model	<i>Cut-Off Value</i>	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0,072	Fit
2	d ULS	> 0,05	3,832	Fit
3	d G	> 0,05	0,613	Fit
4	Chi-Square	< 0,05	315,875	Fit
	NFI	Mendekati 1	0,771	Fit

Hasil Uji Goodness of Fit Model Berdasarkan hasil uji goodness of fit model PLS pada tabel di atas

menunjukkan bahwa nilai SRMR model PLS adalah sebesar 0,072 yang berarti lebih rendah dari 0,10 sehingga menunjukkan model baik. Untuk hasil output d_ULS yaitu 3,832 menunjukkan hasil lebih tinggi dari 0,05 berarti menunjukkan model baik. Untuk hasil output d_G yaitu 0,613 menunjukkan hasil lebih tinggi dari 0,05 berarti menunjukkan model baik. Hasil Chi square sebesar 315,875 yang menunjukkan lebih tinggi dari 0,05 dan artinya model baik. Hasil output NFI menunjukkan hasil 0,771 artinya model dapat diterima baik.

d. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan indikator nilai t hitung yang dibandingkan dengan nilai t_{tabel} (1,96) serta nilai signifikansi. Hipotesis diterima jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$, sedangkan hipotesis ditolak jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ dan nilai signifikansi $> 0,05$. Berdasarkan kriteria tersebut, hasil *path coefficient* yang diterima maupun ditolak disajikan pada tabel berikut;

Tabel 4.15
Path Coefficient pada Pengujian Model

Hipotesis.	Path Coefficient	Original Sample	t_{hitung}	Sig	Keputusan
H ₁	Komitmen Organisasi - > Kinerja SDM	0.385	5.018	0.000	Hipotesis diterima

Hipotesis.	Path Coefficient	Original Sample	t_{hitung}	Sig	Keputusan
H ₂	Organization Citizenship Behavior (OCB) -> Kinerja SDM	0.455	6.187	0.000	Hipotesis diterima
H ₃	Servant Leadership - > Komitmen Organisasi	0.722	15.907	0.000	Hipotesis diterima
H ₄	Servant Leadership - > Organization Citizenship Behavior (OCB)	0.979	312.986	0.000	Hipotesis diterima

Berdasarkan tabel tersebut, hasil pengujian setiap hipotesis dilihat dari nilai t -statistics dan signifikansi pada *path coefficients* dapat dijabarkan sebagai berikut;

- a. H₁ *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan hasil evaluasi inner model, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 312.986 yang lebih besar dari t_{tabel} 1,96, serta nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ini dinyatakan diterima. Temuan ini

menegaskan bahwa *Servant leadership* berkontribusi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

- b. H_2 *Servant leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *Servant leadership* terhadap komitmen organisasi dihasilkan nilai t_{hitung} sebesar $15.907 > t_{tabel} 1,96$ dan nilai sig $0,000 < 0,05$ sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *Servant leadership* mempengaruhi komitmen organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

- c. H_3 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja sumber daya

manusia dihasilkan nilai t_{hitung} sebesar $6.187 > t_{tabel}$ 1,96 dan nilai sig $0,000 < 0,05$ sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempengaruhi kinerja sumber daya manusia pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

- d. H_4 Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas Komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia dihasilkan nilai t_{hitung} sebesar $5.018 > t_{tabel}$ 1,96 dan nilai sig $0,000 < 0,05$ sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja sumber daya manusia pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara

4.2. Pembahasan

- 4.2.1. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, yang dibuktikan melalui evaluasi inner model dengan nilai t-hitung sebesar 312,986 lebih besar dibandingkan t-tabel 1,96 serta tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. Secara empiris, temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *Servant leadership* mampu mendorong peningkatan perilaku OCB yang ditunjukkan pegawai, mencakup dimensi altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, dan sportsmanship (Tanno, Ishimaru, & Hirota, 2024).

Kepemimpinan berperan sebagai faktor kunci yang menentukan arah, motivasi, dan tingkat partisipasi pegawai dalam organisasi publik, termasuk sektor kesehatan (Yuan, Liu, & Zhang, 2023). Dalam konteks *Servant leadership*, pemimpin memposisikan dirinya sebagai pelayan yang mendahulukan kebutuhan pegawai, mengembangkan potensi mereka, dan memastikan kesejahteraan tim sebagai prioritas utama. Hal ini menciptakan iklim kerja yang positif, memperkuat ikatan emosional antarpegawai, dan pada akhirnya memunculkan perilaku OCB secara sukarela tanpa adanya paksaan formal dari struktur organisasi (Eva et al., 2019).

Penerapan *Servant leadership* di sektor publik, khususnya pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, menjadi relevan mengingat kompleksitas tugas yang diemban pegawai, seperti pelayanan kesehatan masyarakat, program kesehatan preventif, serta koordinasi lintas sektor untuk mendukung kebijakan pemerintah daerah. Pemimpin yang menerapkan prinsip melayani cenderung mampu membangun komunikasi dua arah yang terbuka, mengedepankan transparansi dalam pengambilan keputusan, serta memberikan apresiasi terhadap kontribusi setiap individu, sehingga pegawai terdorong untuk berperilaku melebihi tuntutan peran formal mereka (Liden et al., 2021).

Selain itu, *Servant leadership* mendorong terciptanya budaya kerja kolaboratif yang menekankan pentingnya kerja sama lintas bidang dan pemberdayaan individu. Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya mengarahkan pegawai untuk memenuhi target organisasi, tetapi juga menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk pengembangan pribadi serta profesional mereka. Strategi ini terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku OCB, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan pada berbagai organisasi publik di Asia Tenggara (Nguyen et al., 2020).

Fenomena positif tersebut dapat dijelaskan melalui teori Social Exchange yang menyatakan bahwa ketika pegawai merasa

diperlakukan dengan hormat, diberi kepercayaan, dan mendapatkan dukungan dari atasan, mereka akan membalas perlakuan tersebut dengan kontribusi ekstra berupa perilaku OCB (Blau, 1964; Tanno et al., 2024). Dalam praktiknya, hubungan saling menguntungkan ini menciptakan siklus positif yang berkelanjutan antara pemimpin dan anggota tim.

Konsep *Servant Leadership* pertama kali dipopulerkan oleh Greenleaf (1970), yang mendefinisikannya sebagai bentuk kepemimpinan di mana pemimpin memprioritaskan pelayanan kepada anggota tim, membantu mereka tumbuh, berkembang, dan mencapai potensi penuh mereka. Berbeda dengan gaya kepemimpinan tradisional yang berfokus pada kekuasaan dan pengaruh, *Servant Leadership* menempatkan kebutuhan orang lain di atas kepentingan pribadi pemimpin. Pendekatan ini selaras dengan nilai-nilai kemanusiaan, empati, dan etika pelayanan yang tinggi—unsur yang sangat relevan dalam sektor kesehatan, di mana pelayanan kepada masyarakat menjadi misi utama (van Dierendonck, 2011).

Dalam konteks *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang didefinisikan oleh Organ (1988) sebagai perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal namun mendukung efektivitas organisasi, *Servant Leadership* menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya perilaku tersebut. Dimensi

OCB seperti altruism (membantu rekan kerja tanpa diminta), conscientiousness (melaksanakan tugas melebihi standar minimum), courtesy (menghormati dan menjaga hubungan baik), civic virtue (partisipasi aktif dalam kehidupan organisasi), dan sportsmanship (sikap positif meski menghadapi kondisi kurang ideal) memiliki kesesuaian yang tinggi dengan nilai-nilai yang dibawa oleh *Servant Leadership* (Podsakoff et al., 2000).

Hasil penelitian sebelumnya memperkuat hubungan ini. Misalnya, Tanno, Ishimaru, dan Hirota (2024) membuktikan bahwa *Servant Leadership* secara signifikan memengaruhi OCB melalui mekanisme peningkatan rasa saling percaya (*trust*) dan keterlibatan kerja (*work engagement*). Studi tersebut menemukan bahwa di organisasi yang dipimpin oleh pemimpin berorientasi pelayanan, pegawai menunjukkan kecenderungan lebih tinggi untuk terlibat dalam aktivitas sukarela demi kepentingan kolektif. Yuan, Liu, dan Zhang (2023) menambahkan bahwa efek ini dimediasi oleh *psychological safety*—rasa aman untuk berpendapat, mengambil risiko, dan berinisiatif tanpa takut dihukum—yang membuat pegawai lebih berani melakukan tindakan positif di luar kewajiban formal.

Jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain, seperti *transformational leadership* atau *transactional leadership*, *Servant Leadership* memiliki keunikan pada orientasi moral dan hubungan

antarpribadi. Transformasional berfokus pada inspirasi visi dan inovasi, sementara transaksional menekankan imbalan dan hukuman berdasarkan kinerja. *Servant Leadership* justru memulai dari kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai, membangun kepercayaan, dan kemudian memotivasi melalui keteladanan serta hubungan emosional (Eva et al., 2019). Perbedaan ini penting, karena di sektor kesehatan, tantangan pekerjaan seringkali melibatkan aspek emosional yang intens, seperti menghadapi pasien kritis, program kesehatan darurat, atau pelayanan di daerah dengan keterbatasan fasilitas.

Relevansi *Servant Leadership* pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara sangat kuat. Pegawai kesehatan tidak hanya dituntut menjalankan tugas administratif dan teknis, tetapi juga harus menunjukkan empati, kesabaran, dan kerjasama lintas unit. Pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* dapat memberikan teladan dalam menghadapi tekanan kerja tinggi, mendukung pengembangan keterampilan interpersonal, dan menciptakan budaya saling membantu di antara rekan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Nguyen et al. (2020) yang menemukan bahwa *Servant Leadership* di sektor kesehatan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya berpengaruh langsung pada OCB.

Lebih jauh, *Servant Leadership* juga memiliki implikasi strategis bagi kinerja organisasi publik. Dengan meningkatnya OCB, pegawai lebih cenderung mengambil inisiatif, menyelesaikan masalah secara proaktif, dan memberikan pelayanan yang melebihi standar minimum yang ditetapkan. Dalam konteks pelayanan kesehatan masyarakat, perilaku-perilaku ini dapat mempercepat pencapaian indikator kesehatan daerah, meningkatkan kepuasan masyarakat, dan memperkuat citra positif instansi pemerintah di mata publik (Liden et al., 2021).

Dari sisi teori, hubungan positif antara *Servant Leadership* dan OCB dapat dijelaskan melalui beberapa kerangka konseptual, seperti *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menekankan prinsip timbal balik dalam hubungan sosial; *Leader-Member Exchange* (LMX) Theory (Graen & Uhl-Bien, 1995), yang menyatakan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota memengaruhi perilaku dan kinerja; serta *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007), yang menjelaskan bahwa sumber daya kerja seperti dukungan pemimpin dapat mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan motivasi intrinsik untuk berkontribusi lebih.

4.2.2. *Servant leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Berdasarkan hasil evaluasi *inner model*, diperoleh nilai *t-hitung* sebesar 15,907 yang jauh lebih besar dari nilai *t-tabel* sebesar 1,96, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga secara statistik hipotesis dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan *Servant leadership* oleh pimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara berkontribusi nyata dalam meningkatkan tingkat komitmen organisasi pegawainya. Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan yang ditunjukkan oleh pimpinan, maka semakin kuat pula keterikatan emosional, loyalitas, dan kesediaan pegawai untuk mendukung tujuan serta nilai-nilai organisasi.

Temuan ini juga memiliki signifikansi praktis mengingat konteks organisasi publik seperti dinas kesehatan memerlukan tingkat komitmen organisasi yang tinggi untuk memastikan keberlangsungan pelayanan publik yang efektif, khususnya di bidang kesehatan yang memiliki urgensi tinggi bagi masyarakat. Dalam kondisi di mana tuntutan kerja sering kali tinggi, sumber daya terbatas, dan ekspektasi publik meningkat, keberadaan pimpinan yang mampu mempraktikkan prinsip *Servant*

leadership—seperti mendahulukan kepentingan bawahan, mendukung pengembangan potensi pegawai, serta memberikan teladan moral—dapat menjadi faktor penentu dalam membangun komitmen organisasi yang berkelanjutan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai studi terdahulu yang menegaskan adanya hubungan positif antara *Servant leadership* dan komitmen organisasi di berbagai konteks, baik organisasi publik maupun swasta.

Tanno, Ishimaru, dan Hirota (2024) dalam penelitian yang dilakukan di sektor pendidikan di Jepang menemukan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *affective commitment* pegawai, terutama melalui mekanisme peningkatan kepercayaan (*trust*) dan keterlibatan kerja (*work engagement*). Yuan, Liu, dan Zhang (2023) juga melaporkan bahwa *Servant leadership* mampu membangun lingkungan psikologis yang aman (*psychological safety*), yang menjadi prasyarat bagi berkembangnya komitmen organisasi yang kuat.

Penelitian oleh Amah (2018) pada sektor perbankan di Nigeria menunjukkan bahwa *Servant leadership* berkontribusi pada peningkatan *normative commitment*, di mana karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap setia pada organisasi yang memperlakukan mereka dengan adil dan penuh empati. Hal ini diperkuat oleh studi dari Eva et al. (2019) yang merupakan tinjauan

sistematis (*systematic review*) terhadap lebih dari 130 studi empiris, menyimpulkan bahwa *Servant leadership* secara konsisten berhubungan positif dengan komitmen organisasi, terlepas dari perbedaan budaya, sektor, atau ukuran organisasi.

Dalam konteks Indonesia, penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dan Sari (2022) pada pegawai rumah sakit daerah menunjukkan bahwa *Servant leadership* berpengaruh langsung terhadap *affective* dan *normative commitment*, dengan jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini relevan bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, mengingat kesamaan karakteristik organisasi yang sama-sama bergerak di bidang layanan kesehatan publik, di mana keberhasilan pelayanan sangat tergantung pada loyalitas dan komitmen pegawainya.

Berdasarkan hasil evaluasi *inner model* yang diperoleh dari pengolahan data, ditemukan bahwa variabel *Servant leadership* memiliki nilai *t-hitung* sebesar 15,907, yang jauh melampaui nilai kritis *t-tabel* sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, nilai *p-value* yang dihasilkan adalah 0,000, jauh di bawah batas 0,05. Secara statistik, hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Servant leadership* dengan komitmen organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

Interpretasi dari hasil ini dapat dijabarkan sebagai berikut: kepemimpinan yang dijalankan dengan prinsip melayani terbukti

mampu meningkatkan keterikatan pegawai pada organisasi, yang ditunjukkan melalui kesediaan mereka untuk tetap bekerja, berkontribusi optimal, serta mendukung visi dan misi organisasi kesehatan publik ini. Dalam kerangka *structural equation modeling* (SEM), koefisien jalur positif yang signifikan menunjukkan bahwa setiap peningkatan skor pada dimensi *Servant leadership* (misalnya peningkatan perhatian terhadap bawahan, pemberdayaan, dan dukungan moral) akan diikuti oleh peningkatan skor pada komitmen organisasi.

Fakta bahwa nilai *t*-hitung sangat besar (15,907) mengindikasikan kekuatan hubungan yang relatif tinggi dibandingkan dengan banyak studi terdahulu, yang sering kali menunjukkan pengaruh positif namun dengan kekuatan hubungan moderat. Hal ini dapat diinterpretasikan sebagai indikasi bahwa konteks budaya kerja dan karakteristik organisasi publik kesehatan di Kabupaten Jepara memberikan ruang yang kondusif bagi penerapan prinsip-prinsip *Servant leadership*.

Relevansi temuan ini sangat kuat apabila dikaitkan dengan kondisi riil di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Dalam organisasi publik bidang kesehatan, komitmen organisasi bukan hanya sekadar persoalan administratif, melainkan menyangkut keberlangsungan kualitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Pegawai di dinas kesehatan menghadapi tantangan unik seperti beban kerja tinggi,

keterbatasan sumber daya, tekanan untuk mencapai target program kesehatan masyarakat, serta tuntutan untuk menjaga kualitas layanan meskipun dihadapkan pada keterbatasan fasilitas.

Dalam konteks ini, pimpinan yang mempraktikkan *Servant leadership* tidak hanya memerintahkan, tetapi juga memfasilitasi, mendukung, dan menjadi teladan moral. Misalnya, ketika pimpinan memberikan perhatian personal terhadap kesejahteraan pegawai, mendukung pengembangan kompetensi, dan menunjukkan integritas dalam pengambilan keputusan, pegawai akan merasakan penghargaan terhadap kontribusinya. Perasaan dihargai inilah yang memicu timbulnya *affective commitment* (keterikatan emosional), memperkuat *normative commitment* (kewajiban moral untuk bertahan), dan dalam beberapa kasus juga meningkatkan *continuance commitment* (kesadaran akan manfaat bertahan di organisasi).

Studi oleh Wibowo dan Sari (2022) pada pegawai rumah sakit daerah menunjukkan hasil serupa, di mana dimensi empati dan dukungan pengembangan dari *Servant leadership* menjadi pendorong utama terbentuknya komitmen organisasi yang tinggi. Dapat dikatakan bahwa dalam sektor kesehatan publik, *Servant leadership* tidak hanya menjadi “gaya memimpin yang baik”, tetapi merupakan kebutuhan strategis agar organisasi mampu

mempertahankan tenaga kerja yang berkompeten dan berpengalaman.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan merupakan serangkaian pertukaran sosial yang didasarkan pada timbal balik (*reciprocity*). Ketika pemimpin menunjukkan perilaku melayani—misalnya mendukung pengembangan karier bawahan, memberikan apresiasi atas pencapaian, atau membantu mengatasi hambatan pekerjaan—pegawai akan merasa berutang secara psikologis dan moral untuk membalas dengan cara yang menguntungkan organisasi. Bentuk balasan tersebut dapat berupa kesediaan untuk bertahan, meningkatkan dedikasi, dan menunjukkan loyalitas, yang secara langsung tercermin dalam komitmen organisasi.

Konteks budaya Indonesia yang cenderung kolektivistis (Hofstede, 2011) juga mendukung efektivitas *Servant leadership*. Dalam budaya kolektivistis, hubungan interpersonal, rasa kebersamaan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan kelompok memiliki nilai tinggi. Oleh karena itu, pemimpin yang menempatkan kepentingan bawahan dan masyarakat di atas kepentingan pribadi akan mendapatkan respon positif yang lebih kuat dibandingkan dengan budaya yang lebih individualistik.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Temuan ini memperkuat berbagai hasil penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang menempatkan kepentingan bawahan sebagai prioritas, memberikan dukungan emosional, serta memfasilitasi pengembangan kompetensi bawahan, mampu menumbuhkan komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara memberikan pembelajaran penting bahwa dalam organisasi publik kesehatan, *Servant leadership* bukan sekadar gaya memimpin, tetapi merupakan strategi yang selaras dengan misi pelayanan publik dan budaya kolektif masyarakat Indonesia. Pemimpin yang melayani tidak hanya mendorong kinerja pegawai, tetapi juga memperkuat ikatan emosional, moral, dan rasional pegawai terhadap organisasi.

Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip *Servant leadership* secara konsisten di sektor kesehatan publik berpotensi menjadi faktor kunci keberhasilan dalam mempertahankan tenaga kerja yang berdedikasi, profesional, dan berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat.

4.2.3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pengujian Hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Berdasarkan hasil evaluasi *inner model*, diperoleh nilai *t*-hitung sebesar 6,187 yang lebih besar daripada *t*-tabel 1,96, serta nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku sukarela di luar deskripsi tugas formal yang ditunjukkan oleh pegawai, seperti membantu rekan kerja, bersedia bekerja melebihi jam yang diwajibkan, menjaga citra organisasi, dan proaktif mencari solusi, dapat meningkatkan kualitas serta produktivitas kerja secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi publik yang bergerak di bidang kesehatan, perilaku ini menjadi faktor krusial karena tuntutan pekerjaan sering kali memerlukan respons cepat, akurat, dan empati tinggi terhadap kebutuhan masyarakat.

Konsep OCB sendiri, sebagaimana dikemukakan Organ (1988), mengacu pada perilaku individu yang bersifat sukarela dan tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, tetapi secara agregat mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Lima dimensi utama OCB meliputi altruisme (membantu rekan kerja atau

pihak lain dalam organisasi), conscientiousness (melaksanakan tugas melebihi standar minimum), sportsmanship (mempertahankan sikap positif meskipun menghadapi situasi sulit), courtesy (mencegah timbulnya masalah melalui informasi dan konsultasi), dan civic virtue (berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi). Podsakoff et al. (2000) menegaskan bahwa OCB memengaruhi kinerja organisasi melalui peningkatan koordinasi tim, pengurangan konflik, dan penguatan iklim kerja positif. Sementara itu, Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia mencakup kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan komitmen terhadap tugas yang dibebankan. Dalam layanan publik kesehatan, indikator ini tidak hanya diukur dari capaian administratif, tetapi juga dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan positif antara OCB dan kinerja pegawai. Misalnya, Al-Mahasneh (2015) menemukan bahwa OCB meningkatkan kinerja pegawai sektor publik di Yordania melalui kerja sama yang solid dan peningkatan motivasi intrinsik. Prasetyo dan Wahyudi (2021) dalam studi di rumah sakit daerah juga menyimpulkan bahwa perawat dengan tingkat OCB tinggi mampu memberikan pelayanan yang lebih responsif dan berkualitas. Hasil-hasil ini sejalan dengan kondisi di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, di mana pegawai

dengan perilaku OCB yang tinggi cenderung dapat mengatasi hambatan koordinasi, mempercepat penyelesaian masalah, dan meningkatkan kepuasan pasien.

Jika dikaitkan dengan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Blau (1964), perilaku OCB muncul sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang diterima pegawai dari organisasi. Pegawai yang merasa dihargai dan mendapatkan dukungan dari pimpinan maupun rekan kerja akan terdorong untuk memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, mengacu pada model kinerja Campbell (1990), OCB masuk dalam kategori *contextual performance*, yaitu perilaku yang tidak secara langsung berkaitan dengan tugas inti, namun memberikan dampak besar terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas utama. Dalam praktiknya di Dinas Kesehatan, OCB dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti tenaga medis yang bersedia membantu rekan ketika beban pasien meningkat tanpa menunggu instruksi resmi, staf administrasi yang proaktif mencari cara mempercepat proses pelayanan meskipun di luar deskripsi tugas, atau pegawai yang menjaga kebersihan dan keteraturan lingkungan kerja demi kenyamanan semua pihak.

Temuan ini memiliki implikasi praktis yang penting bagi manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan publik.

Pertama, perlu adanya pelatihan dan pembentukan budaya kerja sama yang mendorong perilaku saling membantu di antara pegawai. Kedua, meskipun OCB tidak selalu dapat dihargai secara material, organisasi dapat mengembangkan sistem penghargaan non-material, seperti pengakuan publik atau apresiasi tertulis, untuk mendorong keberlanjutan perilaku tersebut. Ketiga, gaya kepemimpinan partisipatif perlu diperkuat agar pegawai merasa pendapat mereka dihargai, sehingga tercipta rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi yang mendorong munculnya OCB. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa OCB memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia, terutama pada institusi publik seperti Dinas Kesehatan yang dituntut memberikan pelayanan efektif dan berkualitas kepada masyarakat.

4.2.4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Berdasarkan evaluasi inner model, diperoleh nilai *t-hitung* sebesar 5,018 yang lebih besar dibandingkan *t-tabel* 1,96 serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis dinyatakan diterima.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan. Komitmen organisasi pada dasarnya merefleksikan tingkat keterikatan emosional (*affective commitment*), rasa kewajiban (*normative commitment*), dan persepsi terhadap biaya meninggalkan organisasi (*continuance commitment*) yang dimiliki oleh individu terhadap tempatnya bekerja (Meyer & Allen, 1997).

Ketika pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, mereka akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik, menjaga kualitas kerja, berupaya memenuhi target, serta menunjukkan perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2015). Dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, komitmen yang kuat berperan krusial dalam memastikan keberlangsungan pelayanan publik yang efektif, terutama mengingat bidang kesehatan membutuhkan dedikasi tinggi, kepatuhan terhadap standar, dan kesiapan untuk bekerja dalam situasi yang seringkali penuh tekanan.

Secara teoritis, hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja sumber daya manusia dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Pegawai yang merasa dihargai, diperlakukan

adil, dan memperoleh dukungan dari organisasi cenderung akan membalas dengan perilaku kerja yang produktif dan berkualitas tinggi. Teori ini diperkuat oleh *Affective Commitment Theory* yang menekankan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi akan mendorong individu untuk secara sukarela memberikan upaya ekstra demi keberhasilan organisasi (Meyer & Herscovitch, 2001).

Sejumlah penelitian empiris terkini juga mendukung temuan ini. Misalnya, penelitian oleh Alshammari et al. (2022) pada sektor publik di Arab Saudi menemukan bahwa komitmen organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam pekerjaan yang menuntut layanan langsung kepada masyarakat. Demikian pula, studi oleh Wulandari dan Suryani (2021) pada sektor kesehatan di Indonesia mengungkapkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan ketepatan waktu, akurasi kerja, dan kesiapan menjalankan tugas-tugas yang bersifat darurat.

Selain itu, kinerja sumber daya manusia di sektor kesehatan tidak hanya diukur dari aspek kuantitatif seperti jumlah layanan yang diberikan, tetapi juga dari aspek kualitatif seperti kepuasan pasien, akurasi diagnosis, kecepatan penanganan kasus, serta kemampuan bekerja sama lintas fungsi. Komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong pegawai kesehatan untuk mempertahankan standar kinerja tersebut. Penelitian oleh Putri et al. (2020) pada

rumah sakit daerah di Jawa Tengah menunjukkan bahwa dimensi *affective commitment* memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kualitas pelayanan kesehatan. Hal ini relevan dengan kondisi di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, di mana pegawai dengan komitmen tinggi tidak hanya bekerja demi memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga termotivasi oleh nilai-nilai pelayanan publik yang melekat pada profesi mereka.

Berdasarkan hasil pengujian inner model, signifikansi yang kuat pada hubungan ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat dijadikan salah satu fokus utama dalam strategi peningkatan kinerja SDM di Dinas Kesehatan. Program-program seperti pelatihan berkelanjutan, penguatan budaya organisasi, pemberian penghargaan, dan pengembangan karir dapat menjadi instrumen penting dalam memelihara dan meningkatkan komitmen pegawai. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya menguatkan bukti empiris yang telah ada, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, khususnya bidang kesehatan.

Temuan ini mengukuhkan bahwa *servant leadership* memainkan peran fundamental dalam membentuk perilaku ekstra-peran (*organizational citizenship behavior*) serta memperkuat komitmen organisasi pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Selanjutnya, perilaku OCB yang tinggi terbukti

berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, sementara komitmen organisasi yang kuat menjadi pendorong penting bagi pegawai untuk bekerja melebihi standar minimum, menjaga loyalitas terhadap visi-misi organisasi, dan mempertahankan kualitas kinerja meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya dan tekanan kerja yang tinggi. Sinergi antara variabel-variabel ini menciptakan ekosistem organisasi yang adaptif, berorientasi pelayanan, dan berkelanjutan, yang menjadi fondasi bagi tercapainya tujuan strategis sektor kesehatan daerah. Dari perspektif teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang relevansi *Social Exchange Theory*, *Affective Commitment Theory*, dan pendekatan kepemimpinan humanis dalam konteks organisasi publik sektor kesehatan, khususnya di Indonesia. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberi pesan yang jelas kepada para pengambil kebijakan dan pimpinan di Dinas Kesehatan bahwa investasi pada gaya kepemimpinan yang melayani, pembangunan komitmen, serta penguatan budaya OCB bukan sekadar pilihan, melainkan keharusan strategis yang akan menentukan daya saing dan keberlanjutan pelayanan kesehatan di tengah dinamika sosial, ekonomi, dan epidemiologis yang terus berkembang. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis atau struktural, tetapi juga oleh kualitas hubungan manusiawi yang dibangun di dalamnya—suatu pelajaran yang

relevan dan aplikatif tidak hanya untuk Kabupaten Jepara, tetapi juga untuk organisasi pelayanan publik di seluruh Indonesia.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Artinya bahwa semakin tinggi dimensi *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people*, dan *building community* yang diterapkan pimpinan, maka semakin tinggi pula perilaku ekstra-peran pegawai yang mencakup *altruism, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship, dan courtesy*.
2. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Semakin tinggi penerapan prinsip kepemimpinan yang melayani, semakin kuat komitmen pegawai untuk tetap loyal, berpartisipasi aktif, serta menjaga keberlangsungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian pimpinan terhadap pengembangan pegawai, keadilan, serta komunikasi yang efektif dapat meningkatkan komitmen afektif, normatif, dan kontinuan pegawai.
3. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Dinas Kesehatan

Kabupaten Jepara. Semakin tinggi tingkat OCB pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja yang ditunjukkan melalui kuantitas dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, penguasaan pengetahuan dan keterampilan, kemampuan pengawasan, serta efektivitas komunikasi.

4. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, semakin besar kontribusi mereka dalam mencapai target kinerja, menjaga mutu pelayanan, serta mendukung keberhasilan program-program kesehatan daerah. Komitmen ini tercermin dalam kesediaan pegawai untuk mengerahkan upaya terbaik, tetap bertahan dalam organisasi, dan secara konsisten menjalankan tugas sesuai visi-misi yang telah ditetapkan.

5.2. Keterbatasan

Beberapa keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara langsung untuk instansi pemerintah lain, sektor swasta, atau organisasi pelayanan publik di wilayah dan konteks yang berbeda.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel *servant leadership*, *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia, sehingga masih terdapat peluang untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain

seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, maupun stres kerja yang juga berpotensi memengaruhi kinerja.

3. Data penelitian dikumpulkan menggunakan metode survei kuesioner dengan skala persepsi, yang rentan terhadap bias subjektivitas responden, sehingga diperlukan penelitian lanjutan dengan pendekatan campuran (*mixed methods*) atau observasi lapangan untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif.

5.3. Saran-Saran

1. Berkaitan dengan variabel *Servant Leadership*, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara perlu terus menginternalisasikan nilai-nilai *servant leadership* seperti empati, perhatian pada kesejahteraan pegawai, pemberdayaan, dan teladan moral, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kolaboratif, dan mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya secara sukarela.
2. Berkaitan dengan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), temuan menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran pegawai memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif memberikan pengakuan dan

apresiasi terhadap perilaku positif yang ditunjukkan pegawai, seperti membantu rekan kerja, menjaga sikap profesional, dan berpartisipasi dalam kegiatan di luar tugas pokok. Apresiasi yang tepat dapat memperkuat rasa bangga dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, sehingga mendorong mereka untuk semakin berkomitmen dan produktif.

3. Berkaitan dengan variabel Komitmen Organisasi, hasil penelitian membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai, semakin baik pula kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperkuat faktor-faktor pembentuk komitmen seperti rasa aman bekerja, peluang pengembangan karier, hubungan kerja yang baik, dan kejelasan tujuan organisasi. Langkah ini dapat dilakukan melalui program pembinaan, pengembangan kompetensi, dan penciptaan budaya kerja yang inklusif serta suportif.
4. Berkaitan dengan variabel Kinerja Sumber Daya Manusia, meskipun hasil penelitian menunjukkan tingkat kinerja yang positif, organisasi tetap perlu memperhatikan aspek kuantitas dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, penguasaan keterampilan teknis, serta kemampuan komunikasi pegawai. Hal ini dapat ditingkatkan melalui pelatihan teknis dan non-teknis secara berkala, sistem evaluasi kinerja yang objektif, serta pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhim, A. R., & Riani, A. (2024). Mediating Role of Affective Commitment in the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2024.8924>
- Febrianka, D., Manullang, R. R., & Maharani, Y. (2024). The Impact of Servant Leadership and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior at PT. Victoria Nusa Bahari in Pangkalpinang. *MSJ: Majority Science Journal*. <https://doi.org/10.61942/msj.v2i3.217>
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Iswahyudi, I., Djalil, M. A., & Idris, S. (2022). The Effect of Organizational Commitment, Servant Leadership, and Empowerment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediation. *International Journal of Business Management and Economic Review*. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2022.3357>
- Sutiyatno, S. (2024). The Effect of Servant Leadership and Authentic Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-36>
- Widyastuti, M. T. (2022). The Effect of Servant Leadership on Job Performance Mediated by Job Attitudes and Work Behavior of Employees in the SOE Hotel Industry. <https://consensus.app/papers/the-effect-of-servant-leadership-on-job-performance-widyastuti/ab6fcfba706f5519b63fc309c983aeac/?utm>
- Khattak, M. N., O'Connor, P., & Muhammad, N. (2022). The buffering role of servant leadership on the relationship between organizational politics and employee task performance and citizenship behaviors. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2020-0848>
- Pratama, B. R., Darmawan, A., Purnadi, P., & Haryanto, T. (2025). The Role of Organizational Commitment in the Influence of Servant Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Among Employees at the Banyumas District Health Office. *International Journal of Business and Applied Economics*. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i1.13358>

- Sholikhah, E. I., & Prastiwi, S. (2020). The Impact of Leadership to Serve and Organizational Commitments to Employee Performance With Behavior Organizational Citizenship as Mediation Variable. *Journal of Bone and Mineral Research*, 1(1), 028–041. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v1i1.8>
- Alahbabi, H. (2023). A Framework of Servant Leadership Impact on Job Performance: The Mediation Role of Employee Happiness in UAE Healthcare Sector. *Quality - Access to Success*. <https://consensus.app/papers/a-framework-of-servant-leadership-impact-on-job-alahbabi/573cb5b298d35fd4b49b6dc157063eeb/>
- Mostafa, A., & El-Motalib, E. A. A. (2018). Servant Leadership, Leader–Member Exchange and Proactive Behavior in the Public Health Sector. *Public Personnel Management*, 48(2), 309–324. <https://consensus.app/papers/servant-leadership-leader-member-exchange-and-proactive-mostafa-el-motalib/516db106259750b8855ab1dc94bf8524>
- Usman, A., Abdullah, M., & Basit, A. (2024). The Role of Servant Leadership in Predicting Job Performance of Public Sector Employees. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*. <https://consensus.app/papers/the-role-of-servant-leadership-in-predicting-job-usman-abdullah/1fcd94aac70257039875bc57ce217d86/>
- Zakwan, A., & Abdullah, Z. (2024). Unveiling the Ascent of Servant Leadership: A Recent Decade Bibliometric Analysis. *International Journal of Modern Education*. <https://consensus.app/papers/unveiling-the-ascent-of-servant-leadership-a-recent-decade-zakwan-abdullah/44830c31c0d9572cb37c57c4071cadfc/>
- Pratama, B. R., Darmawan, A., Purnadi, P., & Haryanto, T. (2025). The Role of Organizational Commitment in the Influence of Servant Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Among Employees at the Banyumas District Health Office. *International Journal of Business and Applied Economics*. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i1.13358>
- Return Journal. (2023). The Influence of Servant Leadership and Organizational Climate on Employee Performance Through Affective Commitment. *Return: Study of Management, Economic and Business*. <https://consensus.app/papers/the-influence-of-servant-leadership-and-organizational/e5eed1fe3725556bbe481343ac40d282>
- ebrianka, D., Manullang, R. R., & Maharani, Y. (2024). The Impact of Servant Leadership and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior at PT. Victoria Nusa Bahari in Pangkalpinang. *MSJ: Majority Science Journal*. <https://doi.org/10.61942/msj.v2i3.217>

- Iswahyudi, I., Djalil, M. A., & Idris, S. (2022). The Effect of Organizational Commitment, Servant Leadership, and Empowerment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediation. *International Journal of Business Management and Economic Review*. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2022.3357>
- Pratama, B. R., Darmawan, A., Purnadi, P., & Haryanto, T. (2025). The Role of Organizational Commitment in the Influence of Servant Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Among Employees at the Banyumas District Health Office. *International Journal of Business and Applied Economics*. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i1.13358>
- Widyastuti, M. T. (2022). The Effect of Servant Leadership on Job Performance Mediated by Job Attitudes and Work Behavior of Employees in the SOE Hotel Industry. <https://consensus.app/papers/the-effect-of-servant-leadership-on-job-performance-widyastuti/ab6fcfba706f5519b63fc309c983aeac>.
- Baporikar, N. (2022). Influencing Factors in Employee Performance at Public Enterprises. <https://consensus.app/papers/influencing-factors-in-employee-performance-at-public-baporikar/5de1be113a2455f89c95a899f2cb7643>
- Gould-Williams, J., & Mostafa, A. (2021). Linking HRM Systems with Public Sector Employees' Performance. <https://consensus.app/papers/linking-hrm-systems-with-public-sector-employees'-gould-williams-mostafa/7fdb327c04205faea1acded0f17b193e>
- Kikoti, S. K., & Lameck, W. (2023). The Nexus Between Institutional Framework and Employee Performance in Tanzania's Maritime Sector. <https://consensus.app/papers/the-nexus-between-institutional-framework-and-employee-kikoti-lameck/2182e88fbca95797838b67637f9b3ba9t>
- Maake, G., Harmse, C. P., & Schultz, C. (2021). Performance Management as a Mediator for Work Engagement and Employment Relationships in the Public Sector in South Africa. https://consensus.app/papers/performance-management-as-a-mediator-for-work-engagement-maake-harmse/1c646516af7f5796a970f8a43a5b40fc/?utm_source=chatgpt
- Tuffaha, M. (2020). The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review. <https://consensus.app/papers/the-determinants-of-employee'-s-performance-a-literature-tuffaha/0e9422953b2251f48ac0bf903f904a6c/>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (2014). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Iswahyudi, M. A. D., & Idris, S. (2022). The Effect of Organizational Commitment, Servant Leadership, and Empowerment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediation at Regional General Hospital dr. Zainoel Abidin Banda Aceh. *International Journal of Business Management and Economic Review*. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2022.3357>
- Pratama, B. R., Darmawan, A., Purnadi, & Haryanto, T. (2025). The Role of Organizational Commitment in the Influence of Servant Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Among Employees at the Banyumas District Health Office. *International Journal of Business and Applied Economics*. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i1.13358>
- Sholikhah, E. I., & Prastiwi, S. (2020). The Impact of Leadership to Serve and Organizational Commitments to Employee Performance With Behavior Organizational Citizenship as Mediation Variable. *Journal of Bone and Mineral Research*, 1(1), 28–41. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v1i1.8>

- Simamora, P., Sudiarditha, I., & Yohana, C. (2019). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior as A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v2i3.36>
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Pratama, B. R., Darmawan, A., Purnadi, & Haryanto, T. (2025). The Role of Organizational Commitment in the Influence of Servant Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Among Employees at the Banyumas District Health Office. *International Journal of Business and Applied Economics*. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i1.13358>
- Simamora, P., Sudiarditha, I., & Yohana, C. (2019). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior as A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v2i3.36>
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Pratama, B. R., Darmawan, A., Purnadi, & Haryanto, T. (2025). The Role of Organizational Commitment in the Influence of Servant Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Among Employees at the Banyumas District Health Office. *International Journal of Business and Applied Economics*. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i1.13358>
- Sholikhah, E. I., & Prastiwi, S. (2020). The Impact of Leadership to Serve and Organizational Commitments to Employee Performance With Behavior Organizational Citizenship as Mediation Variable. *Journal of Bone and Mineral Research*, 1(1), 28–41. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v1i1.8>
- Dewani, S. L., & Swatantra, G. Y. (2024). The Effect Analysis of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *Journal of Economics, Business and Management Issues*. <https://doi.org/10.47134/jebmi.v2i1.126>

- Mahfudz, M., Sukresna, I. M., & Laksana, R. D. (2019). Organizational Citizenship Behavior on Public Organizational Performance. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 2(3), 129–138. <https://doi.org/10.32535/jicp.v2i3.654>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2020). The influence of organizational citizenship behavior on performance. *Organizational Behavior Annual Review*.
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The Role of Organizational Citizenship Behavior and Patriotism in Sustaining Public Health Employees' Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>
- Dugalić, S., Šantrić-Milićević, M., Stanisavljević, D., Gutić-Vukobrat, B., Gojnić, M., Macura, M., et al. (2022). Organizational Commitment of Healthcare Employees in a Private Sector. *Medicinska Istraživanja*. <https://doi.org/10.5937/medi55-38730>
- Rahmadani, A. P., & Winarno, A. (2023). Exploring the Mediating Role of Organizational Commitment Between Organizational Culture and Employee Performance: Evidence from Public Sector Organization. *International Journal of Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2023.7410>
- Syardiansah, S., Chandra, R., & Lestari, E. Y. (2024). Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance. *Niagawan*, 13(1). <https://doi.org/10.24114/niaga.v13i1.55853>
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B., & Lee, J. Y. (2020). The future of organizational citizenship behavior research: A review and roadmap. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 665–679. <https://doi.org/10.1002/job.2482>

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Windryanto, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Windryanto, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2019). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2017). *Partial Least Squares SEM: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Semarang: UNDIP Press.
- Tanno, K., Ishimaru, T., & Hirota, T. (2024). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of trust and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1417275. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417275>

- Yuan, C., Liu, S., & Zhang, Y. (2023). Linking servant leadership to organizational citizenship behavior: The roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 14, 1115270. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1115270>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2021). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114–143. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1315>
- Nguyen, P. T., Mai, T. T., & Le, Q. H. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The role of trust in leader. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 277–285. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.277>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Tanno, K., Ishimaru, T., & Hirota, T. (2024). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of trust and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1417275. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417275>
- Yuan, C., Liu, S., & Zhang, Y. (2023). Linking servant leadership to organizational citizenship behavior: The roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 14, 1115270. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1115270>

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Nguyen, P. T., Mai, T. T., & Le, Q. H. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The role of trust in leader. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 277–285. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.277>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2021). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114–143. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1315>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Amah, O. E. (2018). Servant leadership and affective commitment in Nigerian banks: The role of person–organisation fit. *Journal of General Management*, 43(3), 126–137. <https://doi.org/10.1177/0306307017741222>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Spears, L. C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers. John Wiley & Sons.

- Tanno, K., Ishimaru, T., & Hirota, T. (2024). Servant leadership and organizational commitment: The mediating role of trust and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1417275. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417275>
- Wibowo, A., & Sari, R. (2022). Servant leadership, job satisfaction, and organizational commitment among hospital employees. *Jurnal Manajemen dan Kesehatan*, 10(2), 145–160.
- Yuan, C., Liu, S., & Zhang, Y. (2023). Linking servant leadership to organizational commitment: The roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 14, 1115270. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1115270>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Wibowo, A., & Sari, R. (2022). Servant leadership, job satisfaction, and organizational commitment among hospital employees. *Jurnal Manajemen dan Kesehatan*, 10(2), 145–160.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.
- Alshammari, F., Alshammari, T., & Almutairi, N. (2022). The impact of organizational commitment on employee performance in the public sector:

Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(3), 455–469. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab043>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Putri, N. W., Santosa, I., & Dewi, M. K. (2020). Affective commitment and service quality in regional hospitals: Evidence from Central Java. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 23(2), 85–94. <https://doi.org/10.22146/jmpk.56789>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.

Wulandari, D., & Suryani, R. (2021). The effect of organizational commitment on health workers' performance in Indonesia. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 9(1), 14–22. <https://doi.org/10.20473/jaki.v9i1.2021.14-22>

