

PERAN SERVANT LEADERSHIP DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DALAM MENINGKATKAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PEGAWAI KPP MADYA DUA SEMARANG

Alam Akbar¹, Hendar²

ar.alamakbar@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui pengelolaan variabel-variabel yang menjadi perhatian dalam studi yaitu variabel Servant Leadership, dan Employee Engagement. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 pegawai. Sampel dalam penelitian ini diambil semua, atau disebut juga dengan menggunakan metode sensus. Untuk kepentingan pembahasan, data yang diperoleh diolah dan disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip statistik deskriptif. Sedangkan untuk kepentingan pengujian hipotesis, analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja di KPP Madya Dua Semarang dapat diperkuat dan ditingkatkan melalui self efficacy, motivasi kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Semua variabel dalam penelitian berpengaruh terhadap Kinerja baik secara langsung maupun melalui variabel interveningnya yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Kata Kunci : Employee Engagement, Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Abstract

This study aims to analyze how to improve Organizational Citizenship Behavior (OCB) through the management of variables of concern in the study, namely the variables of Servant Leadership, and Employee Engagement. The population in this study were all employees at KPP Madya Dua Semarang, totaling 109 employees. The sample in this study was taken all, or also called using the census method. For the purpose of discussion, the data obtained were processed and presented in accordance with the principles of descriptive statistics. While for the purpose of hypothesis testing, data analysis in this study used Partial Least Square (PLS). The results of the analysis show that performance at KPP Madya Dua Semarang can be strengthened and improved through self-efficacy, work motivation, and Organizational Citizenship Behavior (OCB). All variables in the study affect Performance both directly and through its intervening variable, namely Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Keywords: Employee Engagement, Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

PENDAHULUAN

Dalam organisasi, dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang baik untuk mendorong organisasi mencapai tujuannya. Sebuah organisasi akan berkembang jika didukung oleh karyawan yang produktif dan berkomitmen tinggi dalam mencapai tujuan secara efektif. Kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup OCB (organizational citizenship behaviour) sangat dibutuhkan perusahaan. OCB mencakup sikap tanggung jawab, peduli organisasi, peran aktif ikut dalam menyampaikan usulan ide, rasa kepedulian terhadap rekan sekerja dan sikap toleran, ini akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif dalam organisasi (Jenita dan Santoso, 2021). Menurut Mayfield (2021), Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi

ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

Penelitian terdahulu mengenai Organizational Citizenship Behavior (OCB) pernah dilakukan oleh Paramitha dan Rijanti (2022), Attalia, dkk (2022), Martanti, dkk (2024) serta Nahrizah dan Novita (2023). Untuk meningkatkan OCB karyawan kepada organisasi, maka dibutuhkan keterlibatan peran dari seorang pemimpin dalam organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus dapat mempengaruhi anggota organisasi yang dipimpin melalui cara-cara yang positif dalam berkomunikasi dan berinteraksi khususnya servant leadership style yang diterapkan.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan OCB adalah servant leadership Jenita dan Santoso (2021). Servant leadership ditunjukkan pada pimpinan yang melayani anggotanya, dalam arti mendahulukan kepentingan orang lain diatas kepentingan individu pemimpin. Servant leadership berorientasi pada sikap pemimpin yang melayani, membangun hubungan emosional, berbasis pengetahuan, pengikutsertaan, aspek tanggung jawab proses, etika dan sosial dapat meminimalisir konflik organisasi, dan tercipta kenyamanan dalam bekerja. Karyawan merasa didukung dan diperhatikan oleh pimpinan melalui sikap perhatian yang personal dan humanis (Liu dkk., 2023). Pemimpin yang melayani ini berupaya untuk mengembangkan potensi pekerja dan memberikan informasi yang diperlukan. Kemudahan dan kepuasan mental dirasakan bagi pekerja karena diyakini ada seseorang yang dapat diandalkan pada saat merasa membutuhkan (Zada dkk., 2022). Dengan servant leadership yang baik diharapkan dapat meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian mengenai pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pernah dilakukan oleh Jenita dan Santoso (2021), Wahdania, dkk (2022) serta Jannah, dkk (2024) yang menghasilkan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Husna dan Setyaningrum (2024) yang menghasilkan servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Hasil penelitian yang berbeda tersebut menunjukkan pentingnya diteliti lebih lanjut mengenai hubungan servant leadership dan organizational citizenship behavior (OCB).

Faktor lain yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah Employee Engagement (Paramitha dan Rijanti, 2022). Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa keterikatan karyawan (employee engagement) merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan yang merasa terikat (engaged) dengan perusahaan, maka karyawan tersebut telah mempunyai kesadaran terhadap bisnis. Sehingga karyawan akan memberikan segala kemampuan dan keterampilan terbaiknya terhadap kesuksesan perusahaan. Employee engagement mengacu pada sejauh apa karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Penelitian mengenai pengaruh employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pernah dilakukan oleh Paramitha dan Rijanti (2022), Attalia, dkk (2022) serta Martanti, dkk (2024) yang menghasilkan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nahrizah dan Novita (2023) yang menghasilkan employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Hasil penelitian yang berbeda

tersebut menunjukkan pentingnya diteliti lebih lanjut mengenai hubungan employee engagement dan organizational citizenship behavior (OCB).

Disamping faktor servant leadership dan Employee Engagement, faktor lain yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasi merupakan kesediaan seseorang untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Komitmen adalah suatu bentuk kebulatan tekad atas sesuatu yang diyakini dari sebuah persepsi, sehingga kebijakan yang baik harus lahir dari sebuah komitmen (Riantisari et al., 2021). Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Dengan komitmen organisasional pegawai yang tinggi dapat meningkatkan organizational citizenship behavior. Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pernah dilakukan oleh Wahdania, dkk (2022), Astuti dan Sahana (2023) serta Attalia, dkk (2022) yang menghasilkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Sondari, dkk (2023) yang menghasilkan komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hasil penelitian yang berbeda tersebut menunjukkan riset gap dimana pentingnya diteliti lebih lanjut mengenai hubungan komitmen organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Pegawai KPP Madya Dua Semarang mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, edukasi, pengawasan dan penegakan hukum wajib pajak di bidang pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan atas barang mewah dan pajak tidak langsung lainnya dalam wilayah wewenangannya berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pada saat ini Pegawai KPP Madya Dua Semarang sedang mengalami masalah pada Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini dapat dilihat dari fenomena organisasi mengenai perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) masih belum maksimal hal ini dapat ditunjukkan masih banyak pegawai yang mengutamakan diri sendiri, acuh tak acuh pada sesama rekan kerja dan tidak mau membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, hal ini menunjukkan masih perlu peningkatan agar menjadi baik sehingga Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi maksimal. Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang kurang maksimal tersebut mengakibatkan hasil kerja yang kurang maksimal juga. Berikut data pegawai KPP Madya Dua Semarang yang bersedia lembur yang merupakan indikator dari Organizational Citizenship Behavior (OCB) tahun 2022- triwulan III 2024 :

Tabel 1 Data lembur pegawai KPP Madya Dua Semarang tahun 2022- 2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai Lembur							
		Tw I		Tw II		Tw III		Tw IV	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2022	116	6	5%	12	10%	-	0%	-	0%
2023	114	8	7%	16	14%	11	10%	2	2%
2024	109	104	95%	3	3%	4	4%		

Sumber : KPP Madya Dua Semarang, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, menunjukkan perilaku OCB yang ditunjukkan kesediaan pegawai KPP Madya Dua Semarang untuk lembur tahun 2022 sampai dengan Triwulan ke III Tahun 2024 per triwulannya sangat minim jika dibandingkan dengan jumlah seluruh pegawai. Pada Triwulan ke III tahun 2024 jumlah pegawai yang lembur mencapai 95% namun hal tersebut terjadi karena di bulan Maret 2024 seluruh pegawai KPP di seluruh Indonesia diwajibkan untuk lembur pada tanggal 31 Maret 2024 sehingga tidak mencerminkan OCB KPP Madya Dua Semarang.

KAJIAN PUSTAKA

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dalam meningkatkan Sumber daya manusia yang positif, perlu mengem-bangkan perilaku extra-role yaitu perilaku baik anggota organisasi atau istilah yang pal-ing populer adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pegawai yang menampilkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) disebut dengan pegawai yang baik (good citizen). Pertama kalinya istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) diperkenalkan oleh Organ pada 1988 dalam Kwahk dkk. (2020) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Menurut Mayfield (2021), Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Pendapat Robbins (2016) menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku yang bukan merupakan bagian dari tugas yang telah dipersyaratkan secara formal bagi seorang karyawan tetapi secara keseluruhan mendorong fungsi efektif organisasi.

Menurut Heider et al. (2015) mengemukakan definisi organizational citizenship behavior semacam kinerja yang didukung oleh lingkungan psikologis dan sosial dari seorang karyawan, lima faktor penentu OCB yaitu persepsi keadilan, semangat kerja karyawan, kepuasan kerja, dukungan kepemimpinan dan komitmen organisasi. Menurut Zada, dkk (2022), organization citizenship behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. OCB sangat diperlukan dalam sudut pandang organisasional karena perilakuperilaku yang termasuk dalam OCB meningkatkan penggunaan sumberdaya dan menurunkan kebutuhan mekanisme pengendalian yang lebih formal dan tidak membutuhkan banyak biaya (Zada, 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan perilaku peran ekstra (extrarole behavior) atau OCB adalah perilaku positif dalam organisasi di luar deskripsi peran kerja, terkadang tidak terlihat jelas, bersifat sukarela dan tidak menghasilkan imbalan (reward) secara formal namun banyak memberikan kontribusi untuk organisasi. Perilaku ini tidak harus dimiliki oleh setiap karyawan dan tidak ada sanksi khusus bagi karyawan yang tidak menampilkan perilaku tersebut. Namun kemunculan perilaku tersebut sangat diharapkan oleh setiap jenis organisasi.

Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) pertama kali diajukan oleh Kwahk dkk. (2020), yang mengemukakan lima dimensi primer yang dibagi lagi dalam indikator sebagai berikut :

- a. Altruism, yaitu mengutamakan kepentingan orang lain, misalnya dengan membantu rekan kerja dalam suatu tugas.
- b. Conscientiousness, berisi perilaku in-role yang memenuhi tingkat di atas standart minimum yang disyaratkan, seperti bekerja dengan teliti, kehadiran lebih awal, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.
- c. Civic virtue yaitu keterlibatan atau partisipasi sukarela dan dukungan terhadap kehidupan politik (sejarah dan perkembangan) organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.
- d. Sportmanship yaitu mengindikasikan perilaku sportif, tidak senang protes, mempunyai perilaku yang baik, misalnya bekerja tanpa mengeluh.
- e. Courtesy, adalah perilaku sopan santun, suka menghormati orang lain atau seperti meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi bersama orang lain.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa dimensi-dimensi dari Organizational Citizenship Behavior (OCB) meliputi perilaku menolong teman sekerja, adanya partisipasi dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, perilaku yang ditampilkan memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki (bekerja dengan ketelitian yang tinggi, datang cepat, dll), mempertimbangkan pendapat atau nasehat orang lain dalam mengambil keputusan, dan perilaku yang memandang organisasi kearah yang positif. Kelima dimensi tersebut didasarkan atas rasa sukarela atau tanpa adanya paksaan.

2. Kepemimpinan yang melayani (Servant leadership)

Menurut Spencer (2018) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawa oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Riggio, 2021). Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Kinerja pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka Mayfield (2021).

Kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan dalam artian berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Spencer, 2018). Northouse (2018) mengemukakan bahwa Kepemimpinan yang melayani memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik.

Kepemimpinan yang melayani sangat dibutuhkan oleh lembaga publik karena sesuai dengan visi dan misinya organisasi publik sebagai pelayan masyarakat khususnya

stakeholder dan pemimpin dapat membuat visi, memperbarui sikap, norma atau nilai-nilai dan perilaku, serta pendapat dan sebagainya (Nawawi, 2019). Albrecht (2020) pemimpin pelayan adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi dimana meliputi tiga aspek kepemimpinan servant, yaitu: hati yang melayani (karakter kepemimpinan), kepala yang melayani (metoda kepemimpinan), dan tangan yang melayani (perilaku kepemimpinan).

Indikator Kepemimpinan yang melayani (Servant leadership)

Berikut ini adalah indikator kepemimpinan yang melayani yang dikemukakan oleh Spencer (2018) sebagai berikut :

1) Kasih Sayang (Love)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik

2) Pemberdayaan (Empowerment)

Penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari followers

3) Visi (Vision)

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantubentuk masa depan

4) Kerendahan Hati (Humility)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim

5) Kepercayaan (Trust)

Kepemimpinan yang melayani adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah jenis penelitian eksplorasi di mana penelitian yang dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah-masalah dalam bidang ilmu pendidikan melalui penelitian seperti dalam penelitian ini mengenai pengaruh Servant Leadership dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dimediasi komitmen organisasional (Sugiyono, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh servant leadership dan employee engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dimediasi komitmen organisasional pada pegawai KPP Madya Dua Semarang adalah sebagai berikut :

1. Hasil uji hipotesis pertama (H1) Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang, ditolak. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Wahdania, dkk (2022) serta Dahliyanti dan Adriyani (2023) yang menghasilkan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Seorang pemimpin dengan konsep servant leadership adalah orang yang mengutamakan kebutuhan karyawan dan melayani karyawan di luar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan stakeholder lain dari organisasi. Hal ini juga memberikan kekuasaan antara pemimpin dan pengikut sebagai sarana yang

menguntungkan satu sama lain didalam organisasi, dan masyarakat luas, servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang tanpa pamrih dan rendah hati yang percaya bahwa menjadi pemimpin itu adalah tanggung jawabnya untuk melayani karyawan yang bekerja di bawah mereka. Berlawanan dengan hasil penelitian bahwa baik buruknya servant leadership tidak mempengaruhi komitmen organisasional pegawai.

2. Hasil uji hipotesis kedua (H2) Employee Engagement berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Senen, dkk (2020) serta Attalia, dkk (2022) yang menghasilkan Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Menurut Maheshwari (2018) Employee engagement merupakan bentuk pernyataan kesetiaan kepada seseorang atau sesuatu di organisasi mereka, berkaitan seberapa keras mereka bekerja, dan seberapa bertahan mereka tinggal pada organisasi sebagai akibat dari komitmen yang dimilikinya. Employee engagement dikarakteristikan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif. Hasil dari employee engagement sangat besar. Dari tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah sampai tingginya tingkat produktivitas, karyawan-karyawan yang terikat (engaged employees) merupakan aset bisnis yang berharga (Dickson, 2018). Dengan employee engagement yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan peran serta dan komitmen para anggota atau pegawai terhadap organisasi

3. Hasil uji hipotesis ketiga (H3) Servant leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang, ditolak. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan Jenita dan Santoso (2021), Wahdania, dkk (2022) serta Jannah, dkk (2024) yang menghasilkan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

Haider et al. (2015) mengungkapkan dalam penelitiannya salah satu faktor untuk merangsang dalam menerapkan organizational citizenship behavior pada karyawan adalah servant leadership. Konsep servant leadership relatif baru dalam bidang studi organisasi, central konsep servant leadership memprioritaskan kesejahteraan dari karyawan yang dipimpin, antara lain: menghargai dan mengembangkan karyawan, pembangunan karyawan, dan memberikan praktek lapangan. Hal ini juga memberikan kekuasaan antara pemimpin dan pengikut sebagai sarana yang menguntungkan satu sama lain didalam organisasi, dan masyarakat luas, servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang tanpa pamrih dan rendah hati yang percaya bahwa menjadi pemimpin itu adalah tanggung jawabnya untuk melayani karyawan yang bekerja di bawah mereka (Spears, 2018). Seorang pemimpin dengan konsep servant leadership adalah orang yang mengutamakan kebutuhan karyawan dan melayani karyawan di luar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan stakeholder lain dari organisasi. Berlawanan dengan hasil penelitian bahwa baik buruknya servant leadership tidak mempengaruhi OCB pegawai.

4. Hasil uji hipotesis keempat (H4) Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Paramitha dan Rijanti (2022), Attalia, dkk (2022) serta Martanti, dkk

(2024) yang menghasilkan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa keterikatan karyawan (employee engagement) merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan yang merasa terikat (engaged) dengan perusahaan, maka karyawan tersebut telah mempunyai kesadaran terhadap bisnis. Sehingga karyawan akan memberikan segala kemampuan dan keterampilan terbaiknya terhadap kesuksesan perusahaan. Employee engagement mengacu pada sejauh apa karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Para karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap perusahaan akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dengan tercapainya produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang baik, dan menurunkan tingkat perputaran karyawan.

5. Hasil uji hipotesis kelima (H5) komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Wahdania, dkk (2022), Astuti dan Sahana (2023) serta Attalia, dkk (2022) yang menghasilkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Dengan komitmen organisasi pegawai yang tinggi dapat meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB).

6. Hasil penelitian komitmen organisasional memediasi servant leadership terhadap OCB pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kesimpulannya hasil penelitian variabel komitmen organisasional tidak memediasi servant leadership terhadap OCB. Hal ini menunjukkan servant leadership lebih efektif berpengaruh langsung terhadap organizational citizenship behavior (OCB) daripada melalui komitmen organisasional.
7. Hasil penelitian komitmen organisasional memediasi employee engagement terhadap OCB pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kesimpulannya hasil penelitian variabel komitmen organisasional memediasi employee engagement terhadap OCB. Hal ini menunjukkan employee engagement lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional terlebih dahulu daripada langsung terhadap organizational citizenship behavior (OCB)

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh servant leadership dan employee engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dimediasi komitmen

organisasional pada pegawai KPP Madya Dua Semarang dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Servant leadership tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang.
2. Employee Engagement berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang
3. Servant leadership tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang.
4. Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang
5. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang
6. Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh servant leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang.
7. Komitmen organisasional memediasi pengaruh employee engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L., 2020. Research and Practice. Handbook of Employee Engagement Perspective, Issues. UK: MGP Books Group
- Astuti dan Sahana, 2023, Pengaruh Kompetensi dan Knowledge Sharing Terhadap OCB Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Pegawai BPSDMD Provinsi Jawa Tengah), *Edunomika* – Vol. 07, No. 01, 2023
- Attalia, dkk, 2022, Employee Engagement, Organizational Commitment and Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen*, Volume 8, Number 3, November 2022, Pages 187-201
- Dahliyanti dan Adriyani, 2023, Peran Servant Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)* Vol. 12 No. 01, Maret 2023
- Dickson, D., A. 2018. Fostering Employee Engagement: A Critical Competency For Hospitality Industry Managers. Diakses dari www.google.com tanggal 8 Maret 2015.
- Hasan, I. 2022. Pokok-pokok materi metode penelitian dan aplikasinya. Bogor: Ghalia.
- Heider, Abid Raza, Amir Gulzar., and Waqar Hussain. 2015. The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesivenessA Study of public Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 5(3):234-242.
- Husna dan Setyaningrum, 2024, Pengaruh Servant Leadership dan Job Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Trust di RSUD Sayang Cianjur, *Edunomika* – Vol. 08 No. 02, 2024
- Imam Ghazali, 2022, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Undip, Semarang.
- Jannah, dkk, 2024, Peran Servant Leadership pada Organizational Citizenship Behavior dengan Mediasi Job Satisfaction, *Journal of Business and Banking* Volume 13 Number 2 November 2023 – April 2024
- Jenita dan Santoso, 2021, Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan di De Moksha Eco-Friendly Boutique Resort Tanah Lot Bali, *Jurnal Manajemen Universitas Dhyana Pura* Vol. 16. No. 2. 31 Agustus 2021
- Kwahk, K. Y., Yang, S. B., & Ahn, H. 2020. How Organizational Citizenship Behavior Affects ERP Usage Performance: The Mediating Effect of Absorptive Capacity. *Sustainability* (Switzerland), 12(11), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su12114462>.
- Liu, C., Mi, X., & Gao, Y. (2023). How Servant Leadership Influence Employee Service Quality of Fitness Centers During Covid-19: The Interacting Effects of Self-Efficacy. *Psychology*

- Research and Behavior Management, 16, 801-815.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S395377>.
- Luthans, F. Youssef dan Avolio, 2019. Organisational behavior.(8th ed.). India: McGraw-Hill.
- Maheshwari, V. 2018. Employee engagement in driving business performance. Proceeding dari Seminar Pembaruan Manajemen Bisnis Indonesia. Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia ke-2. Prasetya Mulya Business School. Jakarta.
- Martanti, dkk , 2024, The Influence Of Quality Of Work Life And Employee Engagement On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated By Job Satisfaction (Study Of KPP Pratama Semarang Gayamsari Employees), Jurnal Scientia Volume 13 , Number 02, 2024
- Martoyo, Susilo, 2021, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5,Cetakan Pertama, Yogyakarta, BPFE
- Mayfield. 2021. Promoting Organizational Citizenship Through Job Design. Journal of Business Disciplines, 11(1): 223-243.
- Miftah Thoha, 2020, Perilaku Organisasi, Konsep Dasar danAplikasinya, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Nahrizah dan Novita, 2023, Peran employee engagement dalam memediasi etika kerja Islam terhadap organizational citizenship behavior, Insight Management Journal Volume 3, Issue 2, January 2023, pages 82-88
- Nawawi, Hajari H., 2019, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta
- Northouse, 2018, Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Edisi Keenam. Jakarta: PT Indeks
- Paramitha dan Rijanti, 2022, Pengaruh Quality Of Work Life dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Moderasi Resistance To Change (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang), Jurnal Mirai Management Volume 7 Issue 2 (2022) Pages 200 - 217
- Riantisari, R., Pradipta, F. R., Manajemen, M., Yogyakarta, U. T., & Naskah, I. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Bhumi Merapi Agrowisata). Jurnal Manajemen, 11(1), 1-10.
<https://doi.org/10.26460/jm.v11i1.1620>
- Robbins SP., dan Judge. 2020. Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2016. Perilaku Organisasi "Organizational Behavior". Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Schaufeli,W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. 2016. The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach. Journal of Happiness Studies. Vol. 3, Issue 1: hal. 71- 92
- Sedarmayanti. 2019. Sumber Daya manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: MandarMaju.
- Senen, dkk, 2020, Efek Employee Engagement Terhadap Organizational Commitment, Journal of Business Management Education | Volume 5, Number 2, October 2020, page.51-59
- Sondari, dkk, 2023, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada PT. Bina Pratama Sakato Jaya. Jurnal Bisnis Digital Universitas Muhammadiyah Muara Bungo Vol. 1, No. 1, Mei-2023, hlm. 55-75
- Spencer, Peter M., & Signe M. Spencer. 2018. Competence at Work "Models for Superior Performance". New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Sugiyono, 2022, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D, Alfa Beta, Bandung
- Suwatno. & Priansa, D, 2021, Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis, Bandung, Alfabeta
- Wahdania, dkk, 2022, Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal, Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi, Volume 02 | Nomor 03 | 2022

- Zada, M., Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Zhang, Y. J., Vega-Muñoz, A., & Salazar-Sepúlveda, G. 2022. Does Servant Leadership Control Psychological Distress in Crisis? Moderation and Mediation Mechanism. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 607– 622. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S354093>.