

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

TESIS

Untuk memenuhi Sebagian

Persyaratan mencapai derajat S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

Nama : Alam Akbar

NIM : 20402300357

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

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

Thesis



Disusun oleh:

ALAM AKBAR

20402300357

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN

***EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MENINGKATKAN TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PEGAWAI KPP
MADYA DUA SEMARANG**

Disusun Oleh:

Alam Akbar

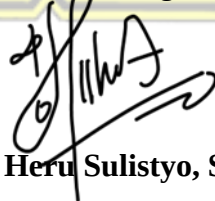
20402300357

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang
panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Februari 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE. MSi

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

Disusun Oleh:

Alam Akbar

20402300357

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal, 15 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE, M.Si
NIK. 210493032

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si
NIK. 210491028

Penguji II



Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 20 Februari 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Alam Akbar
NIM : 20402300357
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Peningkatan Pegawai Melalui *Self Efficacy* Dan Motivasi Kerja Dengan *Organisational Citizen Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada KPP Madya Dua Semarang” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 20 Februari 2025

Saya yang menyatakan,



Alam Akbar
NIM. 20402300357

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Alam Akbar
NIM	: 20402300357
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

MENINGKATKAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

PEGAWAI KPP MADYA DUA SEMARANG”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam 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, 20 Februari 2025

Yang menyatakan,



Alam Akbar

*Coret yang tidak perlu

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).

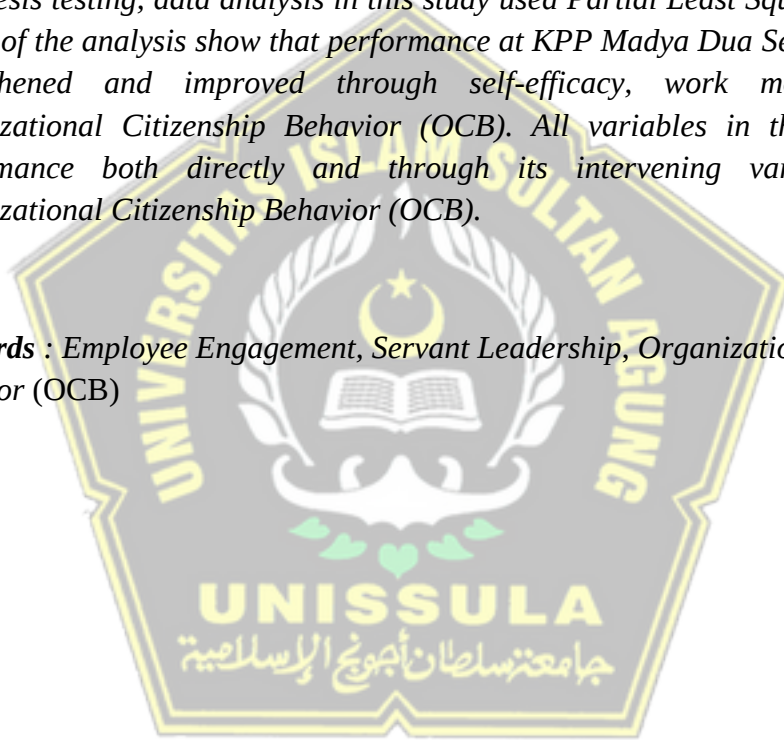
Kata Kunci : *Employee Engagement, Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior* (OCB)



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)



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“PERAN SERVANT LEADERSHIP DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DALAM MENINGKATKAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PEGAWAI KPP MADYA DUA SEMARANG”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana Pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan Tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.H. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. H Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dengan sabar dan bijaksana dalam memberikan arahan dalam penyusunan Tesis.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan waktu dan tenaga serta ilmunya selama Penulis mengikuti perkuliahan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Orang Tua Penulis yang yang senantiasa mendoakan kebaikan kepada penulis dengan penuh cinta dan tulus.
7. Istri, anak dan keluarga Penulis yang selalu memberikan cinta, dukungan, dan pengertian serta menjadi penyemangat Penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
8. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berjuang bersama menempuh perkuliahan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
9. Semua Pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu Penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhir kata, Penulis berharap agar Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, bagi KPP Madya Dua Semarang, dan juga bagi Peneliti selanjutnya.

Semarang, Februari 2025



Alam Akbar
(NIM 20402300357)

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iv
HALAMAN PERYATAAN KEASLIAN TESIS	v
HALAMAN PERYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN ..	1
1.2 RUMUSAN MASALAH	6
1.3 TUJUAN PENELITIAN	7
1.4 MANFAAT PENELITIAN	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	10
2.1.1 PENGERTIAN <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</i>	10

2.1.2 INDIKATOR <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</i>	12
2.2. KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI (<i>SERVANT LEADERSHIP</i>).....	13
2.2.1. INDIKATOR KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI	14
2.3. <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>	15
2.3.1. PENGERTIAN <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>	15
2.3.2. INDIKATOR <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>	17
2.4. KOMITMEN ORGANISASIONAL.....	18
2.4.1. PENGERTIAN KOMITMEN ORGANISASIONAL.....	18
2.4.2. INDIKATOR KOMITMEN ORGANISASIONAL.....	20
2.5. HUBUNGAN ANTAR VARIABEL DAN HIPOTESIS	21
2.5.2. PENGARUH <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL	21
2.5.3. PENGARUH <i>SERVANT LEADERSHIP</i> TERHADAP <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</i>	22
2.5.4. PENGARUH <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> TERHADAP <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</i>	23
2.5.5. PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</i>	24
2.6. HIPOTESIS PENELITIAN.....	25
2.7 KERANGKA PENELITIAN.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1. JENIS PENELITIAN	27

3.2. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	27
3.2.1. POPULASI PENELITIAN	27
3.2.2. SAMPEL PENELITIAN	27
3.3. SUMBER DAN JENIS DATA	28
3.4. METODE PENGUMPULAN DATA	28
3.5. DEFINISI KONSEP, OPERASIONAL, DAN PENGUKURAN VARIABEL	29
3.6. ANALISIS DATA.....	32
BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	36
4.1. DESKRIPSI RESPONDEN	36
4.2. DESKRIPSI VARIABEL	39
4.3. ANALISI DATA	46
4.3.1. OUTER MODEL	46
4.3.1. INNER MODEL	54
4.4. PEMBAHASAN	59
BAB V PENUTUP	65
5.1. KESIMPULAN	65
5.2. IMPLIKASI	65
5.2.1 IMPLIKASI TEORI.....	65
5.2.2 IMPLIKASI MANAJERIAL.....	67
5.4. KETERBATASAN PENELITIAN.....	67
5.4. AGENDA PENELITIAN MENDATANG.....	68

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data lembur pegawai KPP Madya Dua Semarang tahun 2022- 2024.....	6
Tabel 3.1	Definisi Konsep, Operasional dan Pengukuran Variabel	29
Tabel 3.2.	Intepretasi penggunaan PLS menurut Ghozali (2022)	34
Tabel 4.1.	Usia Responden.....	36
Tabel 4.2.	Jenis Kelamin Responden.....	37
Tabel 4.3.	Tingkat Pendidikan Responden.....	37
Tabel 4.4.	Masa Kerja Responden.....	38
Tabel 4.5.	Deskripsi Variabel Servant Leadership (X1).....	41
Tabel 4.6.	Deskripsi Variabel Employee Engagement (X2).....	42
Tabel 4.7.	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Y1).....	43
Tabel 4.8.	Deskripsi Variabel OCB (Y2)	45
Tabel 4.9.	<i>Outer Loadings (Measurement Model)</i>	49
Tabel 4.10.	<i>Cross Loading</i>	49
Tabel 4.11.	<i>Average Variant Extracted</i>	51
Tabel 4.12.	<i>Cronbach Alpha</i>	51
Tabel 4.13.	Nilai VIF Variabel Konstruk Model 1.....	52
Tabel 4.14.	<i>R Square</i>	55
Tabel 4.15.	<i>T-Statistic dan P Value</i> Pengujian Hipotesi.....	56
Tabel 4.16.	<i>T-Statistic dan P Value</i> Pengujian Hipotesis Mediasi.....	58

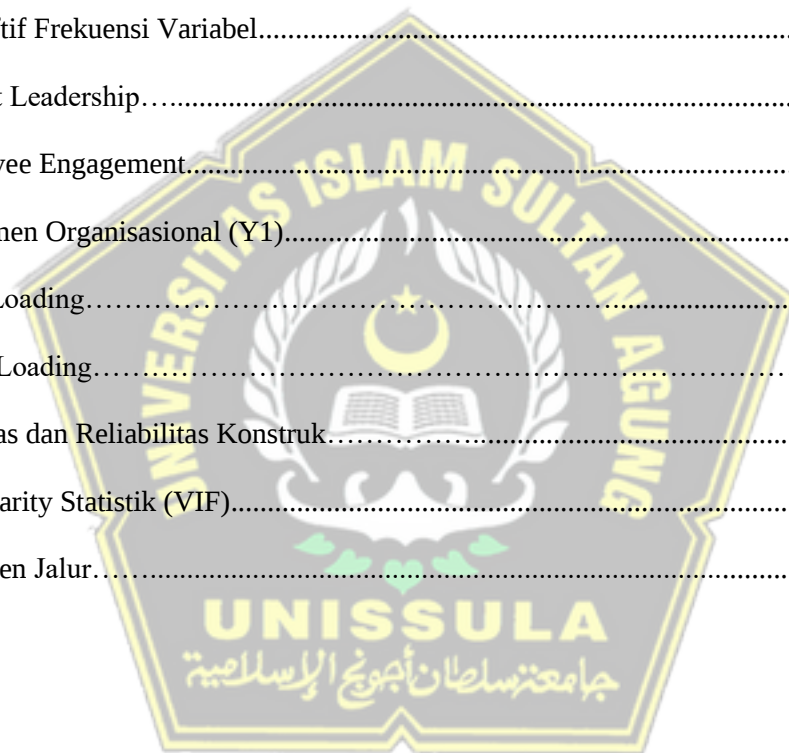
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Model Penelitian	26
Gambar 4.1 outer model	48
Gambar 4.2 Inner model	54



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Kuesioner Penelitian.....	71
Tabulasi Data.....	84
Deskriptif Frekuensi Responden.....	84
Deskriptif Frekuensi Variabel.....	87
Servant Leadership.....	87
Employee Engagement.....	90
Komitmen Organisasional (Y1).....	92
Outer Loading.....	94
Cross Loading.....	96
Validitas dan Reliabilitas Konstruk.....	98
Collinearity Statistik (VIF).....	99
Koefisien Jalur.....	101



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

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 wewenangya 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 1.1.

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.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena gap dan research gap maka masalah penelitiannya adalah bagaimana meningkatkan OCB di KPP Madya Dua Semarang Adapun pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional ?

2. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap komitmen organisasional?
3. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?
4. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Employee Engagement* terhadap komitmen organisasional.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai KPP Madya Dua Semarang
5. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
6. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan komitmen organisasional memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai KPP Madya Dua Semarang

7. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan komitmen organisasional memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1.4.1 Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang *servant leadership*, *Employee Engagement*, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sehingga dapat dilakukan usaha-usaha untuk memperbaiki kekurangan yang ada.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu mengembangkan teori yang berkaitan dengan pengaruh *servant leadership* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dimediasi komitmen organisasional.

1.4.3 Manfaat Organisasional

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada instansi dalam rangka mengambil kebijakan yang berkaitan dengan *servant leadership*, *Employee Engagement*, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

1.4.4. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai pengaruh *servant leadership* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dimediasi komitmen organisasional



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dalam meningkatkan Sumber daya manusia yang positif, perlu mengembangkan perilaku *extra-role* yaitu perilaku baik anggota organisasi atau istilah yang paling populer adalah *Organizational Citizenship Behavior (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 perilaku-perilaku 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.

2.1.2. 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.

2.2. 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 dibawakan 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).

2.2.1. 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. Cintayang 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 membantu membentuk 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.

2.3. *Employee Engagement*

2.3.1. *Pengertian Employee Engagement*

Menurut Albrecht (2020), mendeskripsikan bahwa *engagement* pegawai adalah sebagai "*being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles.*", atau pegawai yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka. *Employee engagement* sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang mempergunakan dan

memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja.

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). Lebih lanjut Dickson (2016) menyatakan *engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas.

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.

2.3.2. Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker (2016) *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang dibagi dalam indikatro-indikator sebagai berikut :.

1. *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan.
2. *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi.
3. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya.

2.4. Komitmen Organisasional

2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menurut Robbins (2016) merupakan suatu status di mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan mengharapkan untuk memelihara keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang tinggi dapat membuat komitmen organisasional yang tinggi di mana bermanfaat bagi organisasi. Menurut Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa komitmen 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 kinerja pegawai.

Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa keterlibatan dan kesetiaan yang ditunjukkan pekerja terhadap organisasinya. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam bentuk sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Martoyo, 2021). Miftah Thoha (2020) menyatakan bahwa komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen tinggi dengan memperlihatkan tiga ciri, yaitu dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, serta kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Bila seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.

Luthans (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi di mana anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Suwatno dan Priansa (2021) komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada dalam organisasi serta tekad di dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Individu yang berkomitmen tinggi akan mendahulukan kepentingan organisasinya serta berusaha agar organisasi lebih produktif dan *profitable*. Bagi individu berkomitmen tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting yang harus dicapai serta berpandangan positif berbuat terbaik untuk kepentingan perusahaan.

Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang paling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya. Karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, di samping itu juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan sesuai dengan batas kewenangannya. Oleh karena itu, komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasi. Hal ini diharapkan dapat berjalan dengan baik sehingga mencapai kesuksesan dan kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang.

2.4.2. Indikator Komitmen Organisasional

Indikator dalam komitmen organisasi menurut Robbins (2016) yang diuraikan dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. *Affective Commitment* sikap seseorang untuk menekuni pekerjaannya. Ukuran yang digunakan :
 - a. Keinginan untuk membantu kemajuan instansi tempat bekerja
 - b. Beranggapan instansi tempat bekerja baik untuk bekerja
 - c. Menerima setiap tugas pekerjaan dari instansi
 - d. Tetap bekerja di instansi sekarang walaupun ada tawaran bekerja di tempat lain
 - e. Mempunyai kesamaan nilai-nilai pribadi dan instansi
 - f. Bangga terhadap instansi bekerja
2. *Continuance Commitment* merupakan sikap seseorang menilai untung rugi. Ukuran yang digunakan :
 - a. Mempertimbangkan usia apabila mencari pekerjaan lain
 - b. Mempertimbangkan masa kerja apabila mencari pekerjaan lain
 - c. Perasaan takut bila berhenti dari pekerjaan sekarang
 - d. Instansi memberikan inspirasi untuk melakukan pekerjaan
3. *Normative Commitment* sikap loyalitas seseorang terhadap instansi dimana ia bekerja. Ukuran yang dapat digunakan :
 - a. Keyakinan tentang loyalitas penting dan karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap di organisasi yang bersangkutan.
 - b. Banyak hal yang dapat diperoleh jika bekerja di instansi sekarang.
 - c. Menerima kebijakan yang dikeluarkan instansi
 - d. Keyakinan terhadap kebaikan instansi

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Pengaruh *Servant Leadership* 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. Dengan *servant leadership* yang baik akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional pernah dilakukan oleh Wahdania, dkk (2022) serta Dahliyanti dan Adriyani (2023) yang menghasilkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.5.2. Pengaruh *Employee Engagement* 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.

Penelitian mengenai pengaruh *Employee Engagement* terhadap komitmen organisasional pernah dilakukan oleh Senen, dkk (2020) serta Attalia, dkk (2022) yang menghasilkan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.5.3. Pengaruh *Servant Leadership* 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.

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).

2.5.4. Pengaruh *Employee Engagement* 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.

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).

2.5.5. Pengaruh Komitmen Organisasional 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).

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).

2.6. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

H1 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang

H2 : *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang

H3 : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang

H4 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang

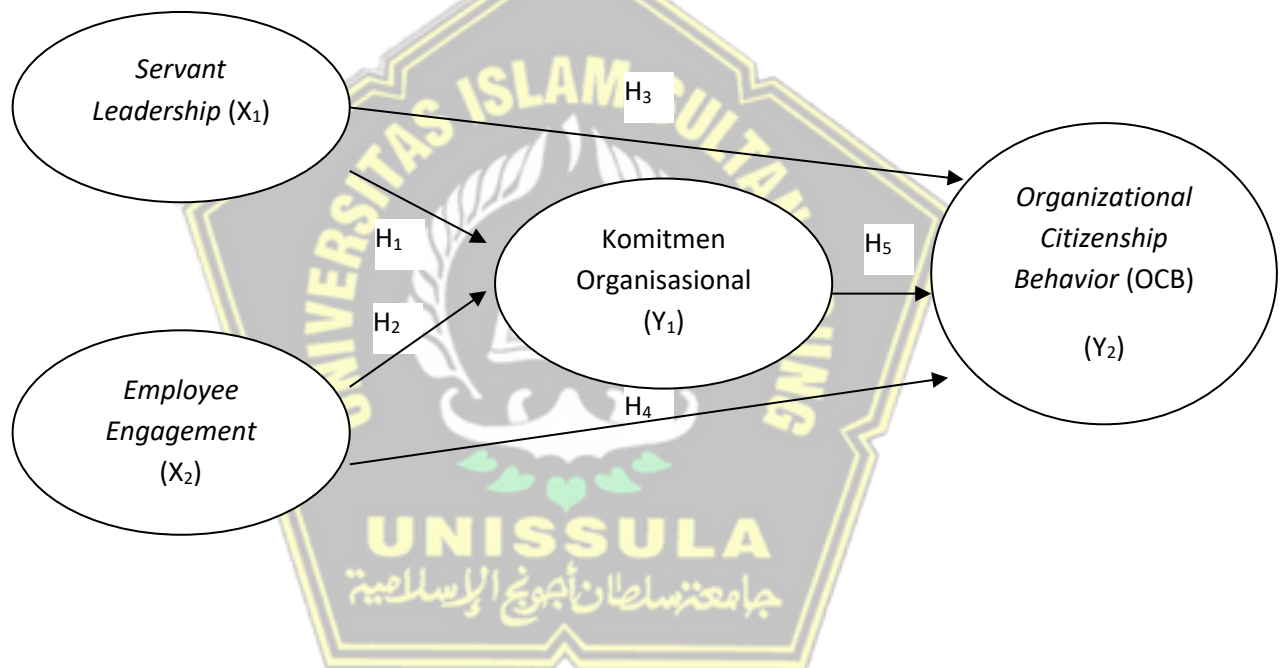
2.7. Kerangka Penelitian

Dengan *servant leadership* yang baik dan *Employee Engagement* yang tinggi serta didukung atau dimediasi dengan komitmen organisasi yang tinggi pula akan dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian

mengenai pengaruh *servant leadership* dan *Employee Engagement* melalui komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan dilakukan pada pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat digambarkan kerangka model penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis 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).

3.2. Populasi Dan Sampel Penelitian

3.2.1. Populasi Penelitian

Hasan (2022) populasi merupakan totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Objek yang akan diteliti didalam populasi disebut elemen populasi atau unit analisis, berupa orang, perusahaan, media, dan sebagainya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 orang.

3.2.2. Sampel Penelitian

Menurut Hasan (2022) sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan bisa dianggap bisa mewakili populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya

Dua Semarang. Pengambilan sampel dengan teknik *Quota sampling* yaitu teknik pengambilan sampel non-probabilitas yang melibatkan pemilihan individu berdasarkan jumlah yang telah ditentukan. Metode ini bertujuan untuk membuat sampel yang praktis dan dapat mewakili populasi (Hasan, 2022). Dengan demikian penelitian ini menggunakan sampel sebesar 100 responden (batas maksimal jumlah sampel menggunakan analisis data (*Partial Least Square/PLS*)).

3.3. Sumber dan Jenis Data

Dalam penelitian ini data dan sumber data yang digunakan antara lain (Sugiyono, 2022):

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari informan atau obyek penelitian. Untuk mendapatkan data primer dalam penelitian ini maka penelitian telah melakukan dengan menyebar kuesioner.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data-data tertulis yang digunakan sebagai informan pendukung dalam analisis data primer. Data yang dibutuhkan diantaranya: jumlah pegawai, identitas pegawai dan lain-lain yang terkait dengan data instansi serta dari literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan cara kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden mengenai pengaruh *Servant Leadership* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimediasi komitmen organisasional

3.5. Definisi Konsep, Operasional Dan Pengukuran Variabel

Tabel 3.1
Definisi Konsep, Operasional dan Penguran Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
1	<i>Servant Leadership</i> (X ₁)	<i>Servant leadership</i> 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 (Spencer, 2018)	1. Kasih Sayang (<i>Love</i>) 2. Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) 3. Visi (<i>Vision</i>) 4. Kerendahan Hati (<i>Humility</i>) 5. Kepercayaan (<i>Trust</i>)	1) Kepemimpinan yang mengasihi 2) Kepemimpinan yang melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat 3) Mempercayakan kekuasaan pada orang lain 4) Mendengarkan saran dari bawahan 5) Arah organisasi 6) Membantu membentuk masa depan 7) Menjaga kerendahan hati 8) Menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan 9) Dipilih berdasarkan suatu kelebihan 10) Mendapatkan kepercayaan

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
2	<i>Employee Engagement</i> (X ₂)	<i>Engagement</i> sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> (Schaufeli dan Bakker, 2016)	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>	1) Kekuatan fisik 2) Kekuatan mental 3) Perasaan antusias 4) Bangga pekerjaan 5) Bangga pada perusahaan 6) Tetap terinspirasi 7) Tetap tekun sampai akhir 8) Secara total bekerja 9) Berkonsentrasi tinggi 10) Serius dalam bekerja
No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
3.	Komitmen Organisasional (Y ₁)	Komitmen Organisasional adalah suatu status di mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan mengharapkan untuk memelihara keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Robbin, 2016)	1) <i>Affective commitment</i> 2) <i>Continuance Commitment</i>	1) Keinginan untuk membantu kemajuan instansi tempat bekerja 2) Beranggapan instansi tempat bekerja baik untuk bekerja 3) Menerima setiap tugas pekerjaan dari instansi 4) Perasaan takut bila berhenti dari pekerjaan sekarang 5) Instansi memberikan inspirasi untuk melakukan pekerjaan

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
			3) <i>Normative Commitment</i>	6) Keyakinan tentang loyalitas penting dan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap di organisasi yang bersangkutan. 7) Banyak hal yang dapat diperoleh jika bekerja di instansi sekarang.
4	OCB (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (<i>discretionary</i>), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Kwahk dkk. 2020)	1. <i>Altruisme</i> perilaku menolong rekan kerjanya 2. <i>Courtesy</i> perilaku pegawai yang loyal 3. <i>Civic Virtue</i> , Perilaku yang tanggung jawab pada	1) Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja 2) Membantu pekerjaan rekan sekerja 3) Bersedia mengerjakan tugas yang bukan tanggungjawabnya 4) Bersedia membantu mengatasi masalah pribadi rekan kerja 5) Menjaga rahasia instansi tempat kerja 6) Membangun kebersamaan dan kekompakan dalam tim kerja 7) Bersedia menghadiri pertemuan seperti diskusi yang dianggap penting bagi peningkatan hasil pekerjaan/tugas meskipun tidak diwajibkan 8) Menjaga nama baik tempat kerja dan nama baik profesi 9) Melakukan pekerjaan sesuai prosedur

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
			kehidupan organisasi	meskipun tidak mendapat pengawasan dari pimpinan
			4. <i>Conscientiousness</i> Perilaku yang berhubungan dengan kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan lain sebagainya.	10) Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai dan pulang paling akhir setelah merampungkan tugas-tugasnya 11) Aktif dan tekun menyelesaikan tugas-tugas kerja 12) Waktu kerja lebih banyak dihabiskan dengan melakukan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan 13) Tidak mudah mengeluh untuk hal-hal yang tidak penting berkaitan dengan pekerjaan 14) Menunda kebutuhan pribadi untuk kepentingan pekerjaan 15) Berusaha menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan masalah dalam pekerjaan
			5. <i>Sportsmanship</i> suatu kerelaan/toleransi	

3.6. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square/PLS*) untuk menguji beberapa hipotesis dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *software* Smart PLS 3.0 untuk

menguji hubungan antar variable. Menurut Ghozali (2022) PLS merupakan teknik statistika multivariate yang melakukan perbandingan dependen berganda dan variable independen berganda. PLS adalah salah satu metoda statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang dan multikolonieritas.

Pemilihan metode PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat empat variable yang dibentuk dengan indikator formatif dan membentuk variable mediasi.

Langkah-langkah dalam analisis menggunakan PLS (Ghozali, 2022)

1. Merancang model struktural (*inner model*). Pada tahap ini, melakukan formulasi model hubungan antar konstruk.
2. Merancang model pengukuran (*outer model*). Pada tahap ini, mendefinisikan dan menspesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya apakah bersifat reflektif atau formatif.
3. Mengkonstruksi diagram jalur. Fungsi utama dari membangun diagram jalur adalah memvisualisasikan hubungan antar indikator dengan konstruknya serta antara konstruk yang akan mempermudah dalam melihat model secara keseluruhan.
4. Estimasi Model. Terdapat tiga skema pemilihan *weighting* dalam proses estimasi model, antara lain *factor*, *centroid* dan *path weighting scheme*.

5. *Goodnes of Fit* atau evaluasi model meliputi evaluasi model pengukuran dan evaluasi model structural
6. Pengujian hipotesis

Tabel 3.2. Intepretasi penggunaan PLS menurut Ghozali (2022)

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R^2 untuk variable endogen/ terikat	Hasil R^2 sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 untuk variable laten endogen dalam model structural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah”
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubunga jalur model structural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootsrapping
F^2 untuk <i>effect size</i>	Nilai f^2 sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah perdiktor variable laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat structural
Evaluasi Model Pengukuran Reflektif	
<i>Loading factor</i>	Nilai loading factor harus diatas 0.70
Composite Reliability	Mengukur konsistensi internal dan nilainya harus diatas 0.60
<i>Average Variance Extrackted</i>	Nilai AVE harus diatas 0.50
<i>Validitas Deskriminan</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar variable
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran lain dari validitas deskriminan. Diharapkan setiap blok

indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variable laten yang diukur dibandingkan dengan variable lainnya.

Evaluasi Model Pengukuran Formatif

Signifikansi	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Pengukuran menggunakan bootstrapping
Multikolonieraitas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai VIF di atas 10 mengidentifikasi terdapat multikol



BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 orang. Adapun deskripsi responden mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja sebagai berikut :

1. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini :

Tabel 4.1
Usia Responden

No	Usia	Responden	Persentase
1	20 – 30 tahun	20 orang	18,3 %
2	31 – 40 tahun	50 orang	45,9 %
3	41 – 50 tahun	30 orang	27,5 %
3	> 50 tahun	9 orang	8,3 %
Jumlah		109 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 5.1 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar berusia 31 - 40 tahun sebanyak 50 orang (45,9%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai KPP Madya Dua Semarang tergolong usia yang masih produktif.

2. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini :

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Pria	70 orang	64,2 %
2	Wanita	39 orang	35,8 %
Jumlah		109 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2. di atas dapat diketahui bahwa jenis kelamin pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagian besar pria sebesar 70 orang atau 64,2% sedangkan wanita sebesar 39 orang atau 35,8%.

3. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini :

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	SLTA	1 orang	0,9 %
2	Diploma	25 orang	22,9 %
3	S1	59 orang	54,1 %
4	S2	24 orang	22,0 %

<i>Jumlah</i>	109 orang	100 %
---------------	-----------	-------

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden yang tingkat pendidikannya S1 sebanyak 59 orang (54,1%). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai KPP Madya Dua Semarang mempunyai pendidikan yang tinggi.

4. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4. di bawah ini :

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Responden	Persentase
1	1 – 5 tahun	17 orang	15,6 %
2	6 – 10 tahun	26 orang	23,9 %
3	11 – 15 tahun	36 orang	33,0 %
4	> 15 tahun	30 orang	27,5 %
Jumlah		109 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagian besar antara 11 – 15 tahun sebanyak 36 orang (33%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah lama bekerja di KPP Madya Dua Semarang.

4.2. Deskripsi Variabel

Berdasarkan penyebaran kuesioner yang telah dilaksanakan, maka data input yang diperoleh dan digunakan pada penelitian ini meliputi kinerja pegawai, kinerja pasar dan kinerja keuangan pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berikut merupakan penyajian analisis indeks jawaban responden yang didasarkan pada jawaban terhadap tiap-tiap pernyataan yang menjadi *instrument* dalam penelitian ini. Dalam hal ini dikemukakan mengenai deskripsi jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga dapat dilihat intensitas kondisi tiap-tiap variabel. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{\sum (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Rumus :

$$\text{Skor tertinggi} = (F5 \times \text{Jml Responden}) = (5 \times 109) = 545$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{545}{5} = 109$$

$$\text{Skor terendah} = (F1 \times \text{Jml Responden}) = (1 \times 109) = 109$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{109}{5} = 21,8$$

$$\text{Range (R)} = 109 - 21,8 = 87,2$$

$$\text{Interval} = \frac{87,2}{3} = 29,1$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka angka indeks dimulai dari angka 21,8 hingga 109 dengan rentang sebesar 29,1 tanpa angka 0. Dengan menggunakan 3 kriteria, maka yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks menurut Ferdinand (2019) adalah sebagai berikut:

Nilai indeks 21,8 – 50,9 : Interpretasi buruk

Nilai indeks 51,0 – 80,1 : Interpretasi cukup baik

Nilai indeks 80,2 – 109,0 : Interpretasi baik

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas, ditentukan hasil responden terhadap variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini, selanjutnya interpretasi responden dijabarkan sebagai berikut:

1. Variabel Servant Leadership (X1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel servant leadership pada 109 responden, maka dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5

Deskripsi Variabel Servant Leadership (X1)

No	Indikator Variabel	Servant Leadership										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	Kepemimpinan yang mengasihi	0	0	16	32	4	12	6	24	83	415	109	483	96,6	Baik
2	Kepemimpinan yang melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat	0	0	16	32	3	9	10	40	80	400	109	481	96,2	Baik
3	Mempercayakan kekuasaan pada orang lain	0	0	7	14	9	27	16	64	77	385	109	490	98	Baik
4	Mendengarkan saran dari bawahan	0	0	8	16	5	15	16	64	80	400	109	495	99	Baik
5	Arah organisasi	0	0	14	28	2	6	16	64	77	385	109	483	96,6	Baik
6	Membantu membentuk masa depan	0	0	15	30	4	12	11	44	79	395	109	481	96,2	Baik
7	Menjaga kerendahan hati	0	0	9	18	7	21	12	48	81	405	109	492	98,4	Baik
8	Menunjukkan rasa hormat	0	0	10	20	8	24	13	52	78	390	109	486	97,2	Baik

	terhadap karyawan														
9	Dipilih berdasarkan suatu kelebihan	0	0	16	32	0	0	13	52	80	400	109	484	96,8	Baik
10	Mendapatkan kepercayaan	0	0	16	32	4	12	4	16	85	425	109	485	97	Baik
Rata-rata													486,0	97,2	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 hasil penelitian secara keseluruhan servant leadership di KPP Madya Dua Semarang tergolong baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 97,2 di antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik.

2. Variabel Employee Engagement (X2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel employee engagement pada 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel 4.6 di bawah ini :

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Employee Engagement (X2)

No	Indikator Variabel	Employee Engagement										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	Kekuatan fisik	0	0	17	34	30	90	51	204	11	55	109	383	76,6	Cukup Baik
2	Kekuatan mental	0	0	15	30	16	48	23	92	55	275	109	445	89	Baik
3	Perasaan antusias	0	0	15	30	16	48	26	104	52	260	109	442	88,4	Baik

4	Bangga pekerjaan	0	0	0	0	27	81	42	168	40	200	109	449	89,8	Baik
5	Bangga pada perusahaan	0	0	0	0	14	42	41	164	54	270	109	476	95,2	Baik
6	Tetap terinspirasi	0	0	20	40	37	111	41	164	11	55	109	370	74	Cukup Baik
7	Tetap tekun sampai akhir	0	0	16	32	17	51	29	116	47	235	109	434	86,8	Baik
8	Secara total bekerja	0	0	16	32	20	60	29	116	44	220	109	428	85,6	Baik
9	Berkonsentrasi tinggi	0	0	0	0	27	81	41	164	41	205	109	450	90	Baik
10	Serius dalam bekerja	0	0	1	2	16	48	38	152	54	270	109	472	94,4	Baik
Rata-rata													434,9	87,0	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 hasil penelitian secara keseluruhan Employee Engagement pada pegawai KPP Madya Dua Semarang tergolong baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 87,0 di mana antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik.

3. Variabel Komitmen Organisasional (Y1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel komitmen organisasional pada 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 4.7

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Y1)

No	Indikator Variabel	Komitmen Organisasional					Jml	Skor	Indeks	Kate
		STS	TS	CS	S	SS				

		F	Fx 1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5			(%)	gori
1	Keinginan untuk membantu kemajuan instansi tempat bekerja	0	0	10	20	48	144	42	168	9	45	109	377	75,4	Cukup Baik
2	Beranggapan instansi tempat bekerja baik untuk bekerja	0	0	9	18	17	51	37	148	46	230	109	447	89,4	Baik
3	Menerima setiap tugas pekerjaan dari instansi	0	0	9	18	19	57	37	148	44	220	109	443	88,6	Baik
4	Perasaan takut bila berhenti dari pekerjaan sekarang	0	0	9	18	17	51	43	172	40	200	109	441	88,2	Baik
5	Instansi memberikan inspirasi untuk melakukan pekerjaan	0	0	32	64	28	84	27	108	22	110	109	366	73,2	Cukup Baik
6	Keyakinan tentang loyalitas penting dan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap di organisasi yang bersangkutan.	0	0	8	16	18	54	32	128	51	255	109	453	90,6	Baik
7	Banyak hal yang dapat diperoleh jika bekerja di instansi sekarang	0	0	9	18	49	147	38	152	13	65	109	382	76,4	Cukup Baik

Rata-rata	415,6	83,1	Baik
-----------	-------	------	------

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 hasil penelitian secara keseluruhan komitmen organisasional pada KPP Madya Dua Semarang tergolong baik/tinggi, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 83,1 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik.

4. Variabel OCB (Y2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel OCB pada 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel OCB (Y2)

No	Indikator Variabel	OCB										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx 1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja	0	0	9	18	14	42	37	148	49	245	109	453	90,6	Baik
2	Membantu pekerjaan rekan sekerja	0	0	9	18	44	132	37	148	19	95	109	393	78,6	Cukup Baik
3	Bersedia mengerjakan tugas yang bukan tanggungjawabnya	0	0	5	10	27	81	33	132	44	220	109	443	88,6	Baik
4	Bersedia membantu mengatasi masalah pribadi rekan kerja	0	0	0	0	17	51	45	180	47	235	109	466	93,2	Baik
5	Menjaga rahasia instansi tempat kerja	0	0	20	40	24	72	33	132	32	160	109	404	80,8	Baik

6	Membangun kebersamaan dan kekompakan dalam tim kerja	0	0	5	10	14	42	40	160	50	250	109	462	92,4	Baik
7	Bersedia menghadiri pertemuan seperti diskusi yang dianggap penting bagi peningkatan hasil pekerjaan/tugas meskipun tidak diwajibkan	0	0	9	18	32	96	41	164	27	135	109	413	82,6	Baik
8	Menjaga nama baik tempat kerja dan nama baik profesi	0	0	4	8	22	66	32	128	51	255	109	457	91,4	Baik
9	Melakukan pekerjaan sesuai prosedur meskipun tidak mendapat pengawasan dari pimpinan	0	0	0	0	14	42	45	180	50	250	109	472	94,4	Baik
10	Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai dan pulang paling akhir setelah merampungkan tugas-tugasnya	0	0	16	32	16	48	38	152	39	195	109	427	85,4	Baik
11	Aktif dan tekun menyelesaikan tugas-tugas kerja	0	0	5	10	14	42	44	176	46	230	109	458	91,6	Baik

12	Waktu kerja lebih banyak dihabiskan dengan melakukan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan	0	0	11	22	49	147	41	164	8	40	109	373	74,6	Cukup Baik
13	Tidak mudah mengeluh untuk hal-hal yang tidak penting berkaitan dengan pekerjaan	0	0	5	10	33	99	36	144	35	175	109	428	85,6	Baik
14	Menunda kebutuhan pribadi untuk kepentingan pekerjaan	0	0	0	0	19	57	49	196	41	205	109	458	91,6	Baik
15	Berusaha menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan masalah dalam pekerjaan	0	0	23	46	28	84	36	144	22	110	109	384	76,8	Cukup Baik
Rata-rata													432,7	86,5	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 hasil penelitian secara keseluruhan OCB pada KPP

Madya Dua Semarang tergolong baik/tinggi, hal ini dilihat dari indikator

pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 86,5 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik.

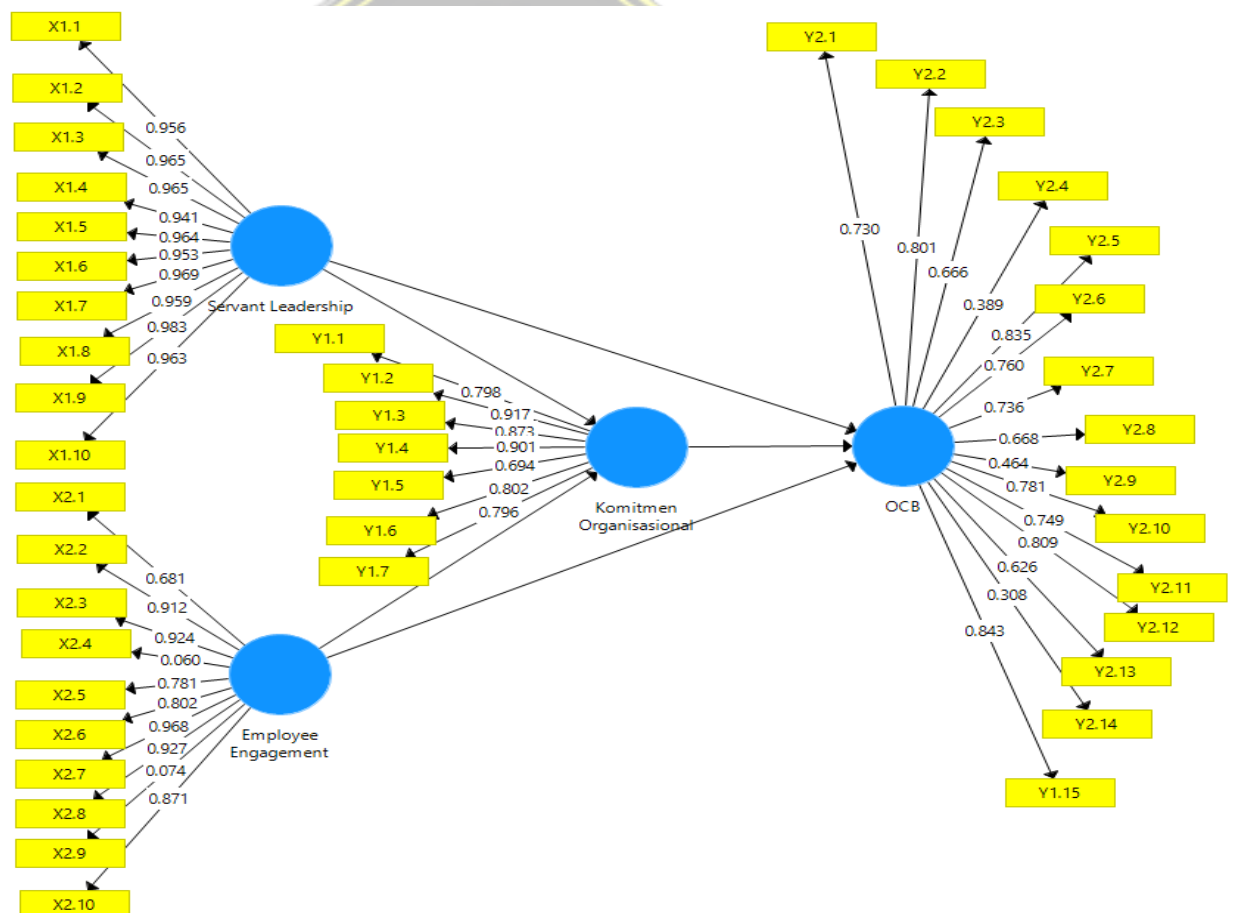
4.3. Analisis Data

4.3.1. Outer Model

1. Skema Model PLS (*Partial Least Square*)

Dalam penelitian ini, untuk pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*) dengan aplikasi smartPLS 3.0.

Berikut skema model program PLS:



Gambar 4.1 outer model
Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pada pengujian outer model terdapat tiga variabel laten yang di ikuti dengan masing-masing variabel konstruknya. Servant Leadership (X1) sepuluh variabel konstruk, Employee Engagement (X2) sepuluh variabel konstruk, Komitmen Organisasional (Y1) tujuh variabel konstruk dan OCB (Y2) lima belas variabel konstruk.

2. Menilai Outer Model

1) Convergen Validity

Untuk menguji *convergent validity* melihat pada hasil dari *bootstrapping* pada nilai *outer loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0,7. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian

Tabel 4.9
Outer Loadings (Measurement Model)

Variabel	Indikator	Hasil
Servant Leadership (X1)	X1.1	0,956
	X1.2	0,965
	X1.3	0,965
	X1.4	0,941
	X1.5	0,964
	X1.6	0,953
	X1.7	0,969
	X1.8	0,959
	X1.9	0,983
	X1.10	0,963
Employee Engagement (X2)	X2.1	0,681
	X2.2	0,912
	X2.3	0,924
	X2.4	0,060
	X2.5	0,781
	X2.6	0,802

Komitmen Organisasional (Y1)	X2.7	0,968
	X2.8	0,927
	X2.9	0,074
	X2.10	0,871
	Y1.1	0,798
	Y1.2	0,917
	Y1.3	0,873
	Y1.4	0,901
	Y1.5	0,694
	Y1.6	0,802
	Y1.7	0,796

Variabel	Indikator	Hasil
OCB (Y2)	Y2.1	0,730
	Y2.2	0,801
	Y2.3	0,666
	Y2.4	0,389
	Y2.5	0,835
	Y2.6	0,760
	Y2.7	0,736
	Y2.8	0,668
	Y2.9	0,464
	Y2.10	0,781
	Y2.11	0,749
	Y2.12	0,809
	Y2.13	0,626
	Y2.14	0,308
	Y2.15	0,843

Sumber : Data Primer yang diolah , 2024

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 4.9 Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 tetapi masih ada yang di bawah 0,70 diantaranya X2.1, X2.4, X2.9, Y1.5, Y2.3, Y2.4, Y2.8, Y2.9, Y2.13. dan Y2.14 sehingga indikator tersebut dihilangkan pada proses selanjutnya

Selain mengamati outer loading juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik

Tabel 4.11
Average Variant Extracted

Variabel	AVE
Servant Leadership	0,925
Employee Engagement	0,799
Komitmen Organisasional	0,687
OCB	0,785

Sumber : Data Primer yang diolah , 2024

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel kinerja pegawai, kinerja pasar dan kinerja keuangan $> 0,5$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

2) Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,7$. Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel.

Tabel 4.12
Cronbach Alpha

Variabel	Composite Reliability
Servant Leadership	0,991
Employee Engagement	0,898

Komitmen Organisasional	0,923
OCB	0,944

Sumber : Data Primer Yang diolah, 2024

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.12, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian $> 0,7$. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi

3) Uji Multikoleniaritas

Pemeriksaan multikoleniaritas dapat dilakukan dengan melihat nilai tabel VIF. Nilai VIF harus kurang dari 5 agar data dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikoleniaritas. Berikut adalah nilai VIF hasil analisis SmartPLS.

Tabel 4.13
Nilai VIF Variabel Konstruk Model 1

Variabel Konstruk	VIF
X1.1	4.892
X1.2	4.215
X1.3	4.524
X1.4	4.179
X1.5	3.528
X1.6	2.221
X1.7	1.318
X1.8	2.413
X1.9	3.412
X1.10	2.418

X2.1	2.283
X2.2	3.324
X2.3	1.435
X2.4	2.268
X2.5	4.437
X2.6	3.332
X2.7	2.427
X2.8	3.324
X2.9	4.323
X2.10	3.527
Y1.1	2.409
Y1.2	3.462
Y1.3	4.361
Y1.4	2.514
Y1.5	3.462
Y1.6	2.361
Y1.7	1.511
Y2.1	2.528
Y2.2	1.425
Y2.3	1.430
Y2.4	2.843
Y2.5	3.892
Y2.6	3.215
Y2.7	2.524
Y2.8	3.179

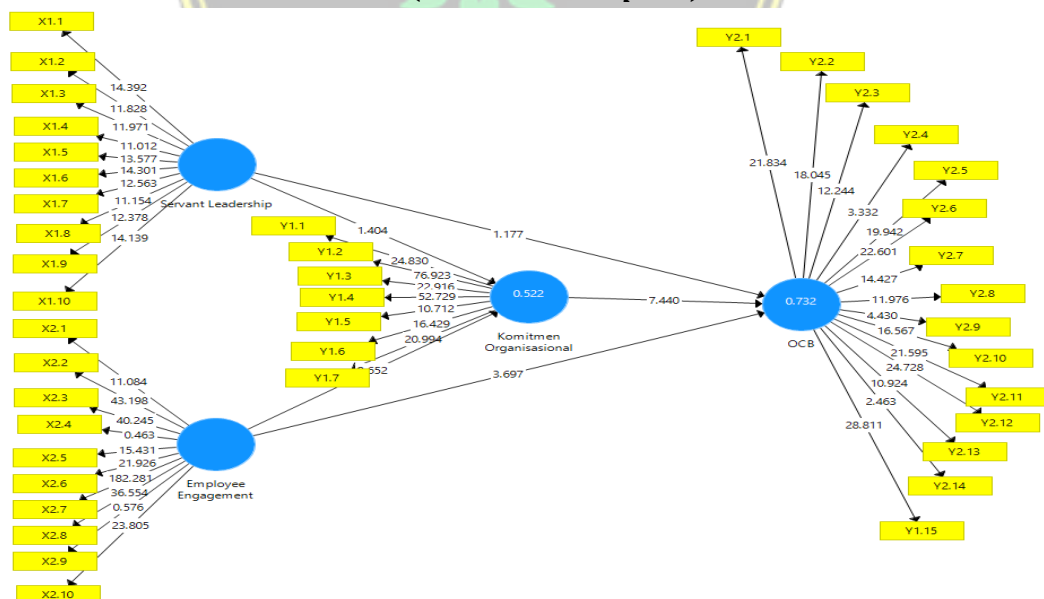
Y2.9	4.528
Y2.10	3.221
Y2.11	2.318
Y2.12	3.413
Y2.13	2.412
Y2.14	3.418
Y2.15	2.412

Sumber : data penelitian diolah 2024.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, seluruh nilai VIF variabel konstruk lebih kecil dari 5.0 (<5.0) hal tersebut menandakan bahwa tidak terdapat gejala multikoleniaritas pada seluruh variabel konstruk. Hasil Pengukuran outer model menunjukkan bahwa variabel seluruhnya telah memenuhi kriteria model VIF dan dapat dilanjutkan untuk uji hipotesis *bootstrapping*.

4.3.2. Inner Model

a. Skema Model PLS (*Partial Least Square*)



Gambar 4.2 Inner Model Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Tabel 4.14
R Square

Variabel	R Square
Komitmen Organisasional	0,522
OCB	0,732

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.14 diatas, dapat diketahui bahwa *R-Square* untuk variabel komitmen organisasional adalah 0,522. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya komitmen organsiasional dapat dijelaskan oleh variabel bebas yaitu servant leadership dan employee engagement yaitu 52,2%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel OCB sebesar 0,732. Nilai tersebut menjelaskan bahwa hubungan OCB dapat dijelaskan oleh servant leadership, employee engagement dan komitmen organisasional sebesar 73,2%.

b. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai $P-Values < 0,05$. Berikut hasil uji hipotesis yang diperoleh melalui *inner model*:

Tabel 4.15

T-Statistic dan P Value Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Servant Leadership -> Komitmen Organisasional	1,404	0,133
Employee Engagement -> Komitmen Organisasional	10,652	0,000
Servant Leadership -> OCB	1,177	0,093
Employee Engagement -> OCB	3,697	0,000
Komitmen Organisasional -> OCB	7,440	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

1. Pengaruh servant leadership terhadap komitmen organisasional

Hasil uji hipotesis pertama (H1) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,133 dimana angka tersebut lebih besar dari 0,05, yang berarti hasil analisis tersebut tidak signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis ke 1 yang diajukan ditolak karena variabel servant leadership tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

2. Pengaruh employee engagement terhadap komitmen organisasional

Hasil uji hipotesis kedua (H2) *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti hasil analisis tersebut signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis ke 2 yang diajukan dapat diterima karena variabel employee engagement signifikan terhadap komitmen organisasional.

3. Pengaruh servant leadership terhadap OCB

Hasil uji hipotesis ketiga (H3) *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,093 dimana angka tersebut lebih besar dari 0,05, yang berarti hasil analisis tersebut tidak signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis ke 3 yang diajukan ditolak karena variabel servant leadership tidak signifikan terhadap OCB.

4. Pengaruh employee engagement terhadap OCB

Hasil uji hipotesis keempat (H4) *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti hasil analisis tersebut signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis ke 4 yang diajukan dapat diterima karena variabel employee engagement signifikan terhadap OCB.

5. Pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB

Hasil uji hipotesis kelima (H5) komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti hasil analisis tersebut signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis ke 5 yang diajukan dapat diterima karena variabel komitmen organisasional signifikan terhadap OCB

c. Pengaruh Tidak Langsung (indirect effect) Pada Efek Mediasi

Pengaruh tidak langsung dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini menggunakan metode *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Variabel intervening yang ada pada penelitian ini dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (*independent*) terhadap variabel endogen (*dependen*). Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05

Tabel 4.16
T-Statistic dan P Value Pengujian Hipotesis Mediasi

Hubungan Variabel	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Servant Leadership -> Komitmen Organisasional -> OCB	0,949	0,343
Employee Engagement -> Komitmen Organisasional - OCB	2,473	0,014

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

1. Pengaruh komitmen organisasional memediasi servant leadership terhadap OCB

Hasil penelitian komitmen organisasional memediasi servant leadership terhadap OCB pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,343 dimana angka tersebut lebih besar dari 0,05, yang berarti hasil analisis tersebut tidak signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini variabel komitmen organisasional tidak memediasi servant leadership terhadap OCB.

2. Pengaruh komitmen organisasional memediasi employee engagement terhadap OCB

Hasil penelitian komitmen organisasional memediasi employee engagement terhadap OCB pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,014 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti hasil analisis tersebut signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini variabel komitmen organisasional memediasi employee engagement terhadap OCB.

4.4. 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)



BAB V

PENUTUP

5.1 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

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teori

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh servant leadership dan employee engagement terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimediasi komitmen organisasional telah diperkuat oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empirisnya ada beberapa hal yang penting sebagai berikut :

1. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan hasil penelitian tidak terbukti dengan hasil penelitian *Servant leadership* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan baik buruknya *servant leadership* tidak mempengaruhi komitmen organisasional pegawai.

2. *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Employee Engagement* akan dapat meningkatkan komitmen organisasional pegawai.
3. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan hasil penelitian tidak terbukti dengan hasil *Servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan baik buruknya *servant leadership* tidak mempengaruhi OCB pegawai
4. *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Employee Engagement* akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasional akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
6. 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. 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)

5.2.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan adalah sebagai berikut :

1. Instansi perlu mempertahankan dan meningkatkan lagi variabel komitmen organisasional karena mempunyai pengaruh terbesar terhadap OCB. Apabila pimpinan instansi akan meningkatkan komitmen organisasional, maka perlu ditingkatkan indikator-indikator komitmen organisasional yang masih kurang menurut responden antara lain keinginan untuk membantu kemajuan instansi tempat bekerja, Instansi memberikan inspirasi untuk melakukan pekerjaan dan banyak hal yang dapat diperoleh jika bekerja di instansi sekarang
2. Instansi perlu meningkatkan lagi variabel servant leadership karena mempunyai pengaruh terkecil terhadap OCB. Apabila pimpinan instansi akan meningkatkan servant leadership, maka perlu ditingkatkan indikator-indikator servant leadership yang masih kurang menurut responden diantaranya kepemimpinan yang melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat dan membantu membentuk masa depan yang baik

5.3. Keterbatasan Penelitian

Kelemahan sekaligus merupakan keterbatasan dari penelitian ini antara lain :

1. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa keragaman data dapat dijelaskan oleh model sebesar 73,2 % sehingga masih ada 26,8% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

2. Penelitian hanya mengambil pegawai KPP Madya Dua Semarang saja, untuk itu sebaiknya pada penelitian berikut lebih memperluas obyek penelitian, sehingga dapat mencerminkan keakuratan data penelitian secara keseluruhan.
3. Subyektifitas penelitian masih kurang karena dinilai oleh pegawai sendiri, dimana seharusnya lebih baik yang menilai adalah orang lain.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah menetengahkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang, antara lain :

1. Sampel penelitian perlu diperbanyak lagi, tidak hanya terbatas pada pegawai KPP Madya Dua Semarang, sehingga dapat digeneralisasi hasil-hasil penelitian mengenai peran kinerja pasar dalam memediasi pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja keuangan.
2. Banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat OCB, yang dimungkinkan akan lebih relevan dan dapat mempengaruhi tingkat OCB, diantaranya seperti : Kompensasi, kompetensi, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan.
3. Adanya keterbatasan ruang lingkup penelitian, maka untuk penelitian yang akan datang dapat dilakukan penelitian pada perusahaan/organisasi yang lain, agar dapat diketahui konsistensi teori yang telah ada sehingga dapat dikembangkan teori-teori lain dalam meningkatkan OCB.

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*
- Dickson, D., A. 2018. *Fostering Employee Engagement: A Critical Competency For Hospitality Industry Managers*. Diakses dari www.google.com tanggal 8 Maret 2015.
- 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*
- 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 Ghozali, 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 dan Aplikasinya*, 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 University 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, Stephen P. 2016. *Perilaku Organisasi “Organizational Behavior”*. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins SP., dan Judge. 2020. *Perilaku Organisasi*, 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: John 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>.

