

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi

Rika Puspasari

Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi

Corresponding email: rikapuspasari2982@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of taxes on regional spending in Jambi Province and to analyze the effect of levies on regional spending in Jambi Province. This study uses a multiple linear regression analysis tool. The development of regional taxes in Jambi Province has fluctuated with the average development of regional taxes in Jambi Province from 2011-2021 of 7.13 percent. The development of regional fees in Jambi Province has fluctuated with the average development of regional fees in Jambi Province from 2011-2021 amounting to -3.06 percent. Meanwhile, the development of regional spending in Jambi Province has fluctuated with the average development of regional spending in Jambi Province from 2011-2021 amounting to 10.58 percent. The results of the study show that regional taxes and regional levies simultaneously have a significant effect on regional spending in Jambi province during the 2011-2021 period. Then partially Regional Taxes and Regional Levies also have a significant effect on Regional Expenditure in Jambi Province.

Keywords: regional taxes, regional retribution, regional expenditures.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan sebuah kegiatan yang mutlak dimiliki oleh negara untuk menjamin kebutuhan dasar masyarakat dalam kehidupan sehari-hari, penyediaan pelayanan publik disiapkan oleh pemerintah dan tidak menutup kemungkinan diselenggarakan oleh pihak swasta maupun organisasi sosial kemasyarakatan. Untuk pelaksanaan pelayanan publik maka dibentuk lembaga penyelenggara yang dapat berbentuk institusi negara, korporasi, lembaga independen maupun badan hukum lain yang dibentuk berdasarkan undang-undang dan lembaga tersebut bertanggung jawab sepenuhnya terhadap penyelenggaraan pelayanan publik sesuai tugas dan fungsinya masing-masing. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi merupakan salah satu instansi pelayanan publik, yang mengelola pajak daerah. Lembaga ini sangat berkepentingan dengan kualitas pelayanan, karena berhubungan langsung kepada masyarakat (wajib pajak). Adapun tolak ukur keberhasilan dalam menjalankan pelayanan pajak daerah di lembaga tersebut yaitu terciptanya pelayanan publik yang cepat, tepat, murah, aman, dan transparan. Untuk mencapai keberhasilan tersebut, salah satu unsur pelayanan yang perlu diperhatikan adalah ketersediaan sumber daya manusia.

Hasil pendataan pegawai di kantor BPPRD Kota Jambi tercatat hingga tahun 2021, jumlah pegawai keseluruhan adalah 109 orang pegawai, yang terdiri dari 59 orang pegawai berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 50 orang pegawai berstatus tenaga kerja kontrak atau non ASN. Berdasarkan data menunjukkan bahwa adanya fluktuasi realisasi penerimaan pajak daerah dari tahun 2017-2021, dimana realisasi penerimaan tertinggi terjadi pada tahun 2020 yaitu sebesar Rp. 255.915.037.458, sedangkan realisasi penerimaan terendah terjadi pada tahun 2017 yaitu sebesar Rp. 158.740.884.098. Dari data ini juga diketahui bahwa ketercapaian target penerimaan pajak daerah di BPPRD Kota Jambi pada tahun 2017 dan tahun 2021 di bawah 100%, yang berarti pemungutan pajak daerah yang dilakukan pada tahun tersebut belum efektif. Sementara dilihat dari persentase ketercapaian target penerimaan pajak daerah tahun 2017-2021 cenderung menunjukkan penurunan, dimana penurunan tertinggi terjadi pada tahun 2021 yaitu sebesar 12,22%. Padahal di tahun 2021 ini BPPRD Kota Jambi telah melakukan penambahan jumlah pegawai sebanyak 11 orang, dimana penambahan ini adalah yang tertinggi sepanjang tahun 2018-2022.

Ketercapaian target penerimaan pajak daerah di BPPRD Kota Jambi tidak terlepas dari campur tangan seorang pimpinan dalam mempengaruhi bawahan, menjalankan tujuan organisasi serta menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku. Adanya penurunan persentase ketercapaian target penerimaan pajak daerah mengindikasikan masih rendahnya minat masyarakat (wajib pajak) untuk datang membayar pajak di BPPRD, yang diduga disebabkan oleh kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan pegawai sehingga berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan menurunnya minat masyarakat untuk memenuhi kewajibannya. Oleh karena itu, BPPRD memiliki target untuk memuaskan masyarakat akan pelayanan yang diberikan dan tentunya pelayanan berkualitas harus dimulai dari rasa aman dan nyaman dalam bekerja yang dapat diwujudkan melalui gaya kepemimpinan *servant leadership*.

Servant leadership merupakan tipe gaya kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya. Konsep *servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang paling humanis dan realistis karena inti dari *servant leadership* adalah memberikan pelayanan. Gaya kepemimpinan *servant leadership* dianggap lebih baik dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter yang umum terjadi, dimana sikap pemimpin yang menganggap bawahannya hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan dan tidak memperlakukan bawahannya sebagai orang yang memiliki kebutuhan, keinginan dan kehendak (Sahem dkk, 2020). Dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya.

Berdasarkan pemaparan hubungan antara *servant leadership*, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dari teori, hasil penelitian terdahulu, dan fakta empiris yang telah dikemukakan sebelumnya, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja merupakan akibat dari perubahan pada variabel *servant leadership*, sekaligus sebagai sebab dari perubahan dari tinggi rendahnya OCB pegawai. Namun, dari hasil telaah beberapa hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) terkait hubungan diantara keempat variabel tersebut, seperti hasil penelitian; Mehboob dan Bhutto (2012) yang membuktikan tidak adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan OCB, dan Fanny dan Admaja (2017) serta Sahem, dkk (2020) yang membuktikan tidak adanya pengaruh antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya kesenjangan (*gap*) diantara hasil penelitian terdahulu, maka perlu diuji kembali konsistensi hubungan diantara ketiga variabel tersebut, sehingga dapat diketahui sejauh mana *servant leadership* dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai di BPPRD Kota Jambi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Pemerintahan

Manajemen pemerintahan adalah suatu proses kegiatan melakukan tatakelola atau pengelolaan pemerintahan oleh penguasa atau penyelenggara pemerintah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat (Supriyanto, 2009).

Servant Leadership

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. *Servant leadership* memiliki kelebihan karena hubungan antara pemimpin dengan bawahan berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang memiliki sifat ini mempunyai tanggungjawab untuk melayani kepentingan bawahan agar mereka menjadi lebih sejahtera. *Servant leadership* dapat diterapkan pada semua bidang profesi, organisasi, lembaga, perusahaan, dan pemerintahan karena bersifat pelayanan ini bersifat universal. Pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata suatu organisasi. *Servant leadership* yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi (Greenleaf, 2002).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1997) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai kontribusi

seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, yang tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward*. Menurut Luthans (2011) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku pegawai yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal.

Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut Wibowo (2016) kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian survey. Tujuan penelitian survey disini adalah untuk menggambarkan variabel-variabel yang diteliti, yaitu variabel servant leadership, kepuasan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Tujuan penelitian survey disini juga untuk menganalisis hubungan-hubungan yang terjadi diantara variabel-variabel tersebut. Menurut Sugiyono (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Tujuan diadakannya populasi ialah agar dapat menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPPRD Kota Jambi yang berjumlah 109 orang, yang terdiri dari 62 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 47 orang tenaga kontrak OPD. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik simple random sampling, dimana semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2013). Untuk menentukan jumlah ukuran sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Tabel Isaac dan Michael, dikarenakan jumlah atau ukuran populasi telah diketahui dengan pasti (Arikunto, 2010). Berdasarkan Tabel Isaac dan Michael, dengan ukuran populasi sebesar 109 orang dan galat kesalahan pengambilan sampel sebesar 5%, maka didapatkan ukuran sampel sebanyak 84 orang responden.

Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif merupakan metode analisis yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Metode ini digunakan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis (Sugiyono, 2013). Salah satu teknik analisis verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah partial least square (PLS). Teknik ini dikembangkan sebagai alternatif pemodelan dengan persamaan struktural yang dasar teorinya lemah. Berbeda halnya dengan CB-SEM, PLS-SEM merupakan SEM yang berbasis varians dan berorientasi pada prediksi hubungan antar konstruk. Sedangkan CB-SEM lebih ditujukan sebagai metode untuk melakukan konfirmasi teori (Hussein, 2015). Hamidiana dkk (2016), Jonathan dan Anondho (2018), serta Nisa dkk (2021) menyatakan bahwa PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang powerful atau sering disebut dengan soft modeling karena tidak mensyaratkan harus memenuhi asumsi-asumsi OLS regresi (data harus berdistribusi normal multivariat dan tidak adanya multikolinieritas antar variabel), dapat diterapkan pada semua skala data, dan ukuran sampel tidak harus besar. Ulum, dkk (2014) mengemukakan bahwa tidak adanya batasan jumlah sampel minimum pada metode PLS-SEM, sangat jelas berbeda dengan SEM berbasis covariance (CB-SEM) yang membutuhkan beberapa asumsi kritis (maximum likelihood) seperti ukuran sampel minimal 5-10 kali banyaknya indikator atau lebih dari 100 unit pengamatan, dan data menyebar mengikuti sebaran normal. Dengan demikian prosedur ini memberikan keuntungan bagi pengguna saat kesulitan mencari data dalam jumlah yang besar. Pada penelitian ini PLS-SEM digunakan untuk menguji pengaruh variabel servant leadership dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Model analisis semua variabel dalam PLS terdiri dari dua bentuk hubungan: (1) outer model (model pengukuran) yang digunakan untuk menguji data apakah valid dan reliabel, dan (2) inner model (model struktural) yang digunakan untuk uji kausalitas, hipotesis, dan uji model prediksi (Monecke dan Leisch, 2012; Ghozali dan Latan, 2015).

Pengujian Efek Langsung (Direct Effect)

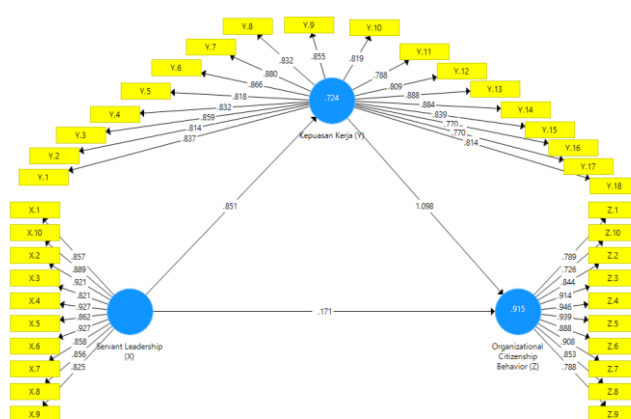
Nilai t-statistik digunakan untuk mengetahui pengaruh secara langsung dari variabel eksogen (*independent*) terhadap variabel endogen (*dependent*) (Ghozali dan Latan, 2015). Uji hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

1. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka didapatkan dua kesimpulan sebagai berikut:
 - a. *Servant leadership* (X) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).
 - b. Kepuasan kerja (Y) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z).
2. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka didapatkan dua kesimpulan sebagai berikut:
 - a. *Servant leadership* (X) secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).
 - b. Kepuasan kerja (Y) secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z).
3. Nilai Probabilitas (*P-Values*)

Path Coefficients

Nilai *path coefficients* menunjukkan kontribusi dari variabel *servant leadership* terhadap perubahan naik atau turunnya nilai dari variabel kepuasan kerja, serta terhadap perubahan naik atau turunnya nilai dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akibat kontribusi pengaruh dari variabel kepuasan kerja. Dalam hal ini, hubungan yang diuji adalah model hubungan berbanding lurus atau model hubungan berbanding terbalik. Jika nilai *path coefficients* bernilai negatif, maka setiap kenaikan nilai pada variabel independen dapat mengakibatkan penurunan nilai pada variabel dependen (hubungan berbanding terbalik). Begitupula sebaliknya, jika nilai *path coefficients* bernilai positif, maka setiap kenaikan nilai pada variabel independen dapat mengakibatkan kenaikan nilai pada variabel dependen (hubungan berbanding lurus) (Ghozali dan Latan, 2015). Pengujian efek tidak langsung dengan melibatkan variabel *intervening* dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan *total effect*, apabila pengaruh langsung lebih kecil dari pada *total effect* maka terbukti bahwa variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi atau dapat juga dengan melihat nilai probabilitas, dimana jika *P Values* < 0,05 maka variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), begitupula sebaliknya jika *P Values* > 0,05 maka variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh tidak langsung antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Ghozali dan Latan, 2015).

HASIL



Sumber: data olahan

Gambar 1
Skema PLS

Gambar 1 menjelaskan bahwa hasil perhitungan model ketiga dianggap telah reliabel karena seluruh loading factor yang berada diatas 0,70. Tabel 1 menunjukkan bahwa semua nilai AVE diatas menunjukkan nilai >0,5 dimana nilai AVE masing-masing konstruk dapat dinyatakan valid. Berdasarkan

hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa konstruk telah memenuhi uji validitas pada tahapan konvergen. Sedangkan Tabel 2 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Tabel 1
Nilai Average Variance Extracted

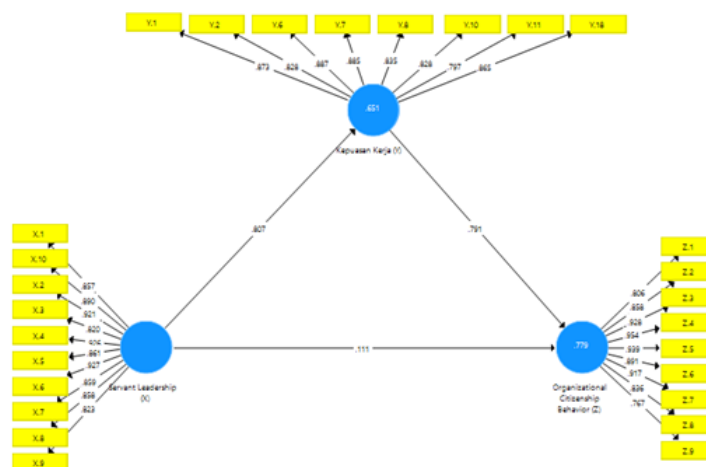
Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> (X)	0,766	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0,693	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Z)	0,744	Valid

Sumber: data olahan

Tabel 2
Cross Loading Kedua

	Servant Leadership (X)	Kepuasan Kerja (Y)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
X.1	.857	.706	.612
X.2	.921	.718	.660
X.3	.820	.580	.567
X.4	.926	.662	.668
X.5	.861	.629	.564
X.6	.927	.690	.649
X.7	.859	.794	.689
X.8	.858	.766	.660
X.9	.823	.640	.690
X.10	.890	.818	.754
Y.1	.733	.873	.693
Y.2	.713	.828	.706
Y.6	.751	.887	.764
Y.7	.758	.885	.799
Y.8	.671	.835	.780
Y.10	.611	.828	.813
Y.11	.534	.797	.763
Y.18	.700	.865	.664
Z.1	.520	.667	.806
Z.2	.614	.790	.858
Z.3	.701	.766	.928
Z.4	.715	.828	.954
Z.5	.736	.795	.939
Z.6	.696	.755	.891
Z.7	.679	.783	.917
Z.8	.652	.803	.836
Z.9	.589	.758	.767

Sumber: data olahan



Sumber: data olahan

Gambar 3.
Skema PLS Kedua

Tabel 3
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
X	0,970	Reliabel	0,966	Reliabel
Y	0,954	Reliabel	0,945	Reliabel
Z	0,968	Reliabel	0,963	Reliabel

Sumber: data olahan

Tabel 3 hasil uji *composite reliability* dan *Cronbach alpha* menunjukkan bahwa nilai seluruh variabel dapat dikatakan reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70. Tabel 4 pengujian pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,111 dan nilai t statistik sebesar 0,914 ($< 1,66$) dengan tingkat signifikansi (*p-value*) = 0,361 ($> 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung, pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah positif dan tidak signifikan, maka hipotesis 1 ditolak, yang berarti bahwa *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pengujian pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,807 dan nilai t statistik sebesar 11,753 ($> 1,66$) dengan tingkat signifikansi (*p-value*) = 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung, pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 2 diterima, yang berarti bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengujian pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,791 dan nilai t statistik sebesar 7,417 ($> 1,66$) dengan tingkat signifikansi (*p-value*) = 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung, pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah signifikan, maka hipotesis 3 diterima yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Tabel 4
Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Servant Leadership (X) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	.111	.109	.122	.914	.361
Servant Leadership (X) -> Kepuasan Kerja (Y)	.807	.794	.069	11.753	.000
Kepuasan Kerja (Y) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	.791	.783	.107	7.417	.000

Sumber: data olahan

Tabel 5
Indirect Effect

	Original Sample	Sample Mean	Standard Error	T Statistic	P Value
Servant Leadership (X) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	.638	.621	.098	6.508	.000

Sumber: data olahan

Tabel 5 pengujian pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dimediasi oleh kepuasan kerja menghasilkan koefisien parameter 0,638 dan nilai t statistik sebesar 6,508 ($> 1,66$) dengan tingkat signifikansi (*p-value*) = 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 4 diterima, yang berarti bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Deskripsi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ (1988) menyatakan bahwa organisasi memerlukan pegawai yang mampu berperilaku baik, seperti halnya membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat untuk menghormati peraturan, serta dengan besar hati mentolerir kerugian, dan gangguan terkait pekerjaan yang terjadi. Selanjutnya Sjahrudin dkk (2013) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki

karyawan yang bekerja melebihi tanggungjawab tugasnya dan secara sukarela memberikan waktu dan tenaganya untuk kesuksesan pelaksanaan tugas, yang disebut *Organizational Citizens Behaviour* (OCB).

OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward formal* organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja pegawai sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman (Kumara, 2014). Pegawai yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya (Ristiana, 2013). Pentingnya OCB bagi setiap individu dalam organisasi, adalah agar ia mau melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, maka fleksibilitas sangatlah penting. Oleh karena itu, setiap organisasi terutama organisasi pemerintahan menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak hanya tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Berdasarkan hasil tanggapan pegawai (responden) BPPRD Kota Jambi terkait perilaku OCB, menunjukkan bahwa secara keseluruhan pegawai di instansi tersebut memiliki perilaku OCB yang sangat tinggi. Dari kelima dimensi pengukuran OCB, dimensi *Courtesy* mendapatkan respon penilaian tertinggi. Dalam hal ini dapat dinyatakan bahwa perilaku berorganisasi pegawai BPPRD Kota Jambi lebih cenderung kepada perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar pegawai.

Tingkat kualitas perilaku OCB yang sangat tinggi pada pegawai (responden) BPPRD Kota Jambi, tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, salah satunya adalah karakteristik dari responden itu sendiri seperti usia, pendidikan, dan masa kerja. Dalam hubungan antara usia dan OCB, Utaminingsih (2014:101) menyatakan bahwa usia pegawai mampu menimbulkan perbedaan orientasi pegawai baik terhadap diri sendiri, orang lain, maupun pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Wiranti (2016) bahwa usia terbukti mampu mempengaruhi perilaku individu yaitu OCB, dengan perbedaan tingkat OCB yang signifikan antara kelompok pegawai usia muda dan kelompok pegawai usia tua. Dari penelitian ini juga ditemukan bahwa kelompok pegawai dengan usia muda memiliki rata-rata skor OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok pegawai usia tua. Hal ini dikarenakan adanya karakteristik pada pegawai usia muda yang dikemukakan Posthuma dan Campion (2009) yang mendukung munculnya OCB yang lebih tinggi pada kelompok pegawai usia muda, yaitu pegawai usia muda memiliki motivasi, ambisi, dan usaha yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, pegawai dengan usia muda juga memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat serta memiliki ketertarikan untuk terus mengembangkan kompetensinya dalam bekerja. Berbeda halnya dengan karakteristik pegawai usia tua yang cenderung mengalami penurunan fungsi fisik dan kognitifnya yang menyebabkan pegawai usia tua cenderung rentan terkena penyakit, tidak mengikuti perubahan dan kurang tertarik untuk mengikuti kegiatan pelatihan atau pengembangan.

Terkait hubungan tingkat pendidikan dan OCB telah dibuktikan Mahnaz, dkk (2013) dalam penelitiannya bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai tersebut untuk menunjukkan perilaku OCB. Begitupula hubungan antara masa kerja dengan OCB, Soegandhi dkk (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa masa kerja juga dapat berpengaruh dan menjadi prediktor pada perilaku OCB pegawai. Hal ini dikarenakan masa kerja mampu mewakili pengukuran terhadap investasi pegawai dalam organisasi seperti pengalaman kerja. Oleh sebab itu, pegawai yang telah bekerja lama dalam suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Selain itu, masa kerja pegawai juga dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Faktor lainnya yang berhubungan dengan perilaku OCB pegawai, dikelompokkan ke dalam dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi OCB, meliputi; kepuasan kerja, komitmen organisasi, persepsi keadilan, dan motivasi. Sementara faktor eksternal yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi (Titisari, 2014:15; Utaminingsih, 2014:99).

Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Tidak signifikannya hubungan pengaruh antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikarenakan adanya variabel moderasi yang dapat memperkuat atau

memperlemah hubungan antara kedua variabel tersebut. Salah satu variabel moderasi tersebut adalah kepribadian pada masing-masing individu. Organ (1988) menyatakan bahwa kesukarelaan dan kemampuan seseorang untuk membantu orang lain dipengaruhi oleh kepribadian (*personality*). Kepribadian merupakan faktor yang melekat dalam diri dan lebih sulit diubah, sehingga memiliki pengaruh yang relatif stabil dan bertahan pada OCB (Alwisol, 2010). Robbins (2017) juga menegaskan bahwa hubungan antara kepribadian dan OCB direfleksikan ketika seorang pegawai memiliki kepribadian yang baik dan mampu mengelola suasana hati, maka ia akan cenderung mampu berperilaku *extra-role* atau OCB. Hasil penelitian Haryati (2019) membuktikan bahwa kepribadian berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian meskipun pimpinan berusaha melayani pegawai (bawahannya) dengan sebaik mungkin, belum tentu apa yang dilakukan pimpinannya tersebut dapat diteladani sepenuhnya oleh pegawai agar menunjukkan perilaku OCB, karena pegawai tersebut belum memiliki kepribadian yang baik atau selaras dengan pimpinannya tersebut. Dalam hal ini kepribadian menjadi faktor internal terbentuknya perilaku OCB pada diri pegawai (bawahan).

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh Srimulyani (2015), Rindahati dan Helmy (2021), serta Saputra dan Anindita (2021), yang membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya keselarasan hasil temuan dalam penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu semakin memperkecil adanya *gap* atau kesenjangan antar hasil penelitian maupun dengan teori yang relevan. Sebagaimana penjelasan hasil *path analysis* yang telah dijelaskan pada poin sebelumnya, dimensi pemberdayaan yang merefleksikan variabel *servant leadership* memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai BPPRD Kota Jambi. Teori pengharapan (*expectancy theory*) yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom menjelaskan bahwa tinggi ataupun rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai sangat ditentukan melalui pemberdayaan seseorang dalam pekerjaan, setiap individu dalam bekerja akan merasakan kepuasan apabila mereka diberdayakan oleh organisasi. Pegawai akan merasakan puas jika mereka memiliki pemahaman terhadap pekerjaannya, serta mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi kerjanya. Selanjutnya pegawai akan merasakan puas jika memiliki kebebasan diri dalam bekerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh Dewi dan Suwandana (2016:5670), Yusnaena dan Andayani (2017:87), Widayanti dan Farida (2016:704), dan Huda (2018:53), membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dimensi kompensasi finansial yang merefleksikan variabel kepuasan kerja memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai BPPRD Kota Jambi. Dalam implementasi sistem pemberian kompensasi finansial di BPPRD Kota Jambi seperti pemberian tunjangan kinerja, prinsipnya besaran tunjangan kinerja yang diterima setiap pegawai tidaklah sama, karena tergantung pada level pekerjaan (*great level*) serta jabatan yang diemban oleh pegawai dalam organisasi tersebut. Terkait dengan level pekerjaan (*great level*), ini merupakan prestasi kerja yang telah dicapai pegawai selama masa kerjanya di organisasi yang bersangkutan. Jika seorang pegawai membandingkan besaran tunjangan kinerja yang diterimanya dengan besaran tunjangan kinerja pada rekan kerja sekantor yang prestasi kerjanya di atas orang tersebut, maka akan membuat dirinya sadar bahwa organisasi telah bersikap adil dalam memberikan tunjangan kinerja sesuai dengan kontribusi kinerja dan prestasi yang diberikan setiap pegawai bagi organisasinya.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan pemaparan hubungan antara *servant leadership*, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan akibat

dari sangat baiknya kualitas penerapan *servant leadership*, sekaligus sebagai sebab dari tingginya perilaku OCB pegawai. Hal ini terbukti dari pengujian hipotesis dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa nilai koefisien dari variabel *servant leadership* (X) terhadap OCB (Z) melalui kepuasan kerja (Y) memiliki nilai yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* yang sangat baik dapat memicu peningkatan kepuasan kerja sehingga secara tidak langsung mampu berperan terhadap peningkatan perilaku OCB pegawai BPPRD Kota Jambi. Tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai salah satunya dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di suatu organisasi (Kuswadi, 2004:35). Kepuasan kerja memiliki nilai *path coefecient* yang lebih besar dibandingkan *servant leadership*, dalam pengaruhnya terhadap OCB. Dari hasil temuan ini menerangkan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan faktor utama dalam membangkitkan perilaku OCB pegawai BPPRD Kota Jambi. Dengan kata lain, ketika sebuah organisasi mengharapkan adanya peningkatan perilaku OCB pada pegawainya, maka penerapan *servant leadership* yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pegawai, pemberdayaan pegawai, dan membantu pegawai mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh, dapat digunakan sebagai cara untuk menumbuhkan kepuasan kerja pegawai sekaligus perilaku OCB pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama terbukti bahwa *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini berarti semakin baik kualitas penerapan *servant leadership* di BPPRD Kota Jambi memberikan pengaruh yang tidak begitu besar dan berarti terhadap peningkatan perilaku OCB pegawai.
2. Pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPPRD Kota Jambi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas penerapan *servant leadership* di BPPRD Kota Jambi, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai di instansi tersebut
3. Pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja pegawai BPPRD Kota Jambi, maka akan semakin tinggi pula perilaku OCB pegawai di instansi tersebut.
4. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang secara tidak langsung juga berdampak pada peningkatan perilaku OCB pegawai BPPRD Kota Jambi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Ermaya, S. 1996. *Sistem Informasi Manajemen dan Proses Pengambilan Keputusan*. Bandung: CV. Ramdan
- Fanny dan Admaja, S. 2017. Analisa Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Bumi Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(2), 427-440
- Ghozali, I dan Latan, H. 2015. *Partial Least Squares (Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenleaf, R. K. 2002. *Servant Leadership A Journey Into The Nature of Legitimate Power & Greatness*. 25th Anniversary Edition. Paulist Press; Marwah New Jersey
- Hamidiana, Z., Meidiana, C., dan Heddy, S. 2016. Model Struktural Partial Least Square Karakteristik Masyarakat Terhadap Kuantitas Dan Kualitas Mata Air (Studi Kasus Desa Gunungsari Kota Batu). *J-PAL*, 7(2), 104-111
- Huda, K. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Citayasa Perdana). *Jurnal Optima*, 2(1), 41-53

Rika Puspasari, *Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi*

- Hussein, A.S. 2015. Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0. *Modul Ajar*, Fakultas Ekonomi dan Binsis Universitas Brawaijaya
- Jonathan, G. dan Anondho, B. 2018. Perbandingan antara PLS SEM dan Analisis Faktor untuk Identifikasi Faktor Pengaruh Eksternal Proyek. *Jurnal Mitra Teknik Sipil*, 1(2), 123-132
- Kuswadi. 2004. *Cara mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: Penerbit PT. ElexMedia Komputindo
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior, An Evidence Based Approach*. 12th Edition. New York: McGraW-Hill
- Mehboob, Farhan dan Niaz, A. Bhutto. 2012. Job Satisfaction As A Predictor Of Organizational Citizenship Behavior A Study Of Faculty Members At Business Institutes. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(9)
- Organ, Dennis W. 1997. OCB: It's Construct Clean –Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington. MA: Lexington Books
- Rindahati, R. dan Helmy, I. 2021. Pengaruh Servant Leadership dan Person Organization Fit Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Non PNS di UPTD Puskesmas Alian). *JIMMBA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(5), 976-992
- Sahem, M., Ichsan, dan Bachri, N. 2020. Servant Leadership dan Kompetensi Komunikasi:Dampaknya terhadap Kepuasan dan Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) di Aceh Utara. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-Mind)*, 5(1), 32-47
- Saputra, B. dan Anindita, R. 2021. Peran Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan Pada Industri Manufaktur. *JENIUS: Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 12- 31
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke Sebelas. Jakarta:Prananda Media Group
- Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Ulum, M., IMade Tirta, dan Dian Anggraeni. 2014. Analisis Structural Equation Modeling (SEM) untuk Sampel Kecil dengan Pendekatan Partial Least Square (PLS). *Prosiding Seminar Nasional Matematika*, Universitas Jember
- Widayanti, R. dan Farida, E. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (Study pada Karyawan Pemerintah Kabupaten Malang). *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(4), 697-704
- Yusnaena dan Andayani, S. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Kemenkumham Lapas Muaro Padang. *Menara Ekonomi*, 3(5). 79-87