

# **Pengaruh Servant Leadership dan Quality of Work Life terhadap Achievement Motivation, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) dan Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur di Era Pandemi**

Aulia Adi Pribadi<sup>1</sup>, Ida Aju Brahmasari<sup>2</sup>, Ida Aju Brahma Ratih<sup>3</sup>

1. Magister Manajemen, University of 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

2. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, University of 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

3. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, University of 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

E-mail: [aulia.adi.pribadi@gmail.com](mailto:aulia.adi.pribadi@gmail.com), [brahmasari@untag-sby.ac.id](mailto:brahmasari@untag-sby.ac.id),  
[brahmaratih@untag-sby.ac.id](mailto:brahmaratih@untag-sby.ac.id)

Received: Month, 20XX; Accepted: Month, 20XX; Published: Month, 20XX

**Permalink/DOI:**

---

## **Abstract**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani, kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi berprestasi pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur, *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur yang tersebar diseluruh Jawa Timur sebanyak 1237 pegawai, sampel yang digunakan sebanyak 306 responden. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang berdasarkan pada jawaban responden melalui kuesioner. Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan tools AMOS 26.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi pegawai, (2) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior pegawai*, (3) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi pegawai, (5) kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior pegawai* (6) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (7) Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (8) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Keywords:** Kepemimpinan melayani, Kualitas kehidupan kerja, Organizational citizenship behavior, Kinerja pegawai.

---

## INTRODUCTION

Pemerintah Daerah mempunyai fungsi untuk melakukan pembangunan daerahnya secara fisik yang berupa sarana dan prasarana maupun non-fisik yang meliputi pembangunan dalam bidang ekonomi, kesehatan, pendidikan pemerintahan dan sosial budaya. Pembiayaan proses pembangunan tersebut menggunakan alokasi dana belanja melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pemerintahan. Dana APBD didapatkan dari beberapa sektor diantaranya Pendapatan Asli Daerah (PAD), pendapatan transfer, lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Jawa Timur merupakan Organisasi Perangkat Daerah penghasil yang tugasnya adalah memungut PAD di Provinsi Jawa Timur. Bapenda memiliki kontribusi utama terhadap PAD Jawa Timur, pada tahun 2020 kontribusi PAD mencapai Rp. 14,439 Triliun atau 80,40% dari total Rp 17,951 Triliun PAD yang diterima oleh Provinsi Jawa timur. Pada periode 2017 sampai dengan 2019 kontribusi PAD yang didapatkan oleh Bapenda meningkat rata-rata 3,88% tiap tahunnya, namun berbeda pada tahun 2020 dimana mengalami penurunan sebesar 7,18%. sebagaimana dapat dilihat pada table 1:

Table 1. Realisasi PAD di Badan Pendapatan Daerah 2017-2020

Tahun	Realisasi	% Peningkatan	IKU
2017	14.412.274.279.301	-	-
2018	15.104.084.430.237	4,80%	4,00%
2019	15.553.541.429.948	2,98%	1,89%
2020	14.439.202.301.199	-7,16%	1,61%

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Prov Jatim, 2021

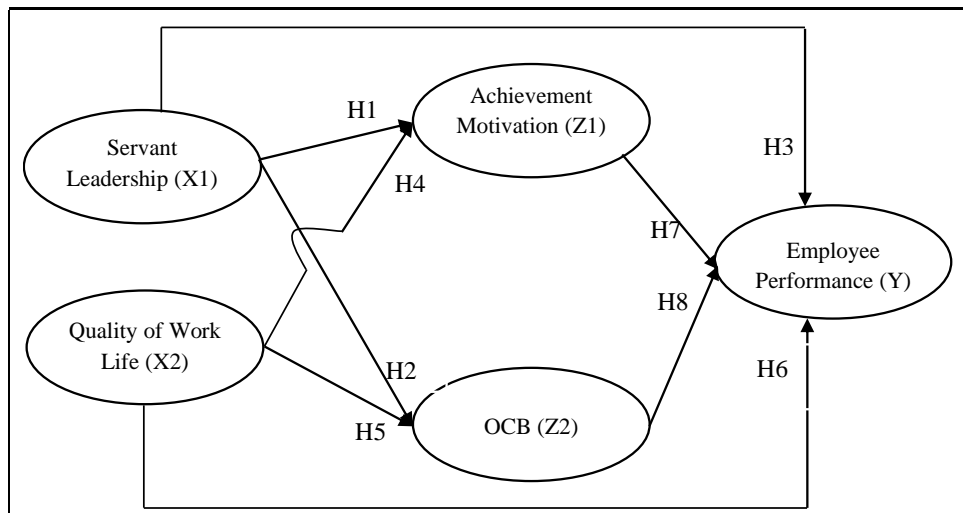
Penurunan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, dari sisi eksternal dampak pandemik Covid-19 sangat mempengaruhi penerimaan asli daerah, hal ini disebabkan akibat kondisi perekonomian secara nasional yang menunjukkan trend penurunan pada masa pandemic. Pada tahun 2020 Produk Domestik Regional Bruto khususnya di Provinsi Jawa Timur mengalami kontraksi dibandingkan dengan tahun 2019, pada triwulan ke-II tercatat pertumbuhan ekonomi Jawa Timur sebesar -5,98% (*year over year*), pada triwulan ke- III sebesar -3,61% dan pada triwulan ke-IV -2,64% (*year over year*) (*Bank Indonesia, 2021*).

Dari sisi internal terdapat perubahan budaya kerja yang disebabkan oleh pandemi *covid 19* dengan dikeluarkannya kebijakan pembatasan kegiatan pada masa pandemic covid yang menyebabkan aktifitas kerja dilakukan dari secara *Work From Home* (WFH). Habibu Rokhman (2021) mengatakan bahwa dalam prakteknya pelaksanaan WFH mengalami beberapa permasalahan antara lain kehilangan motivasi yang diakibatkan oleh komunikasi yang tidak lancar antara sesama rekan kerja, tidak semua pekerjaan dapat dikerjakan dengan cara WFH dan pegawai terjangkit kejenuhan saat bekerja dari rumah. Namun apabila bekerja secara WFO munculnya rasa ketakutan dan kecemasan pegawai akan terpapar *virus Covid-19*. Fenomena ini apabila dibiarkan lebih lama maka menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan berdampak buruk pada kinerja instansi pemerintahan.

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang merupakan asset utama yang dimiliki oleh instansi pemerintahan dalam melaksanakan visi, misi dan

tujuannya. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam era pandemic covid 19 diperlukan pemimpin yang mempunyai gaya *servant leadership*, menurut Spears (2010) *servant leadership* mempunyai sifat mendengarkan, empati dan *healing* yang diperlukan dalam memotivasi pegawai pada era pandemic *covid-19* untuk berprestasi dalam kinerjanya, pada penelitian yang dilakukan oleh Harsanto dan Susanti (2021) membuktikan bahwa semakin tinggi *servant leadership* maka kinerja juga akan semakin tinggi. Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam peningkatan kinerja pegawai, Ogunleye dan Osekita (2016) membuktikan bahwa kinerja pegawai dapat meningkat apabila organisasi meningkatkan motivasi berprestasi pegawainya.

Selain itu *quality of work life (QWL)* saat pandemic *covid-19* perlu diperhatikan instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai, Rivai dan Sagala (2009: 874) menjelaskan bahwa *QWL* merupakan upaya organisasi secara sistematis dalam memberikan peluang yang lebih besar kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja dan kontribusinya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku sukarela dari seorang pegawai untuk membantu pekerjaan diluar tanggung jawabnya, perilaku ini perlu ditanamkan dalam pegawai terutama pada era pandemic covid-19 sebagai salah satu cara upaya dalam peningkatan kinerja pegawai dikarenakan kondisi budaya kerja yang mengharuskan sebagian bekerja dirumah. Nugraha dkk (2021) membuktikan bahwa kinerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan *OCB* pegawai.



**Gambar 1. Conceptual Framework**

Kerangka konseptual pada gambar 1 mendeskripsikan hubungan antar variable eksogen dan endogen yang digunakan dalam penelitian antara lain variabel *servant leadership*, *QWL*, motivasi berprestasi, *OCB* dan kinerja pegawai.

## **METHOD**

Jenis penelitian ini merupakan kausal eksplanatori yang digunakan untuk membuktikan hubungan sebab akibat antar variabel *servant leadership*, *QWL*, motivasi berprestasi, *OCB* dan kinerja pegawai di Bapenda Provinsi Jawa Timur.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 1327 pegawai. Teknik sampling yang digunakan dalam Penelitian ini adalah *purposive sampling* dan *proportional random sampling* sehingga didapatkan 306 responden.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner dengan jumlah pernyataan sebanyak 52 item. Pemberian skor hasil jawaban kuesioner oleh responden menggunakan skala likert dengan pengukuran 1-5. Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk menganalisa data, menginterpretasikan serta menarik kesimpulan dari sejumlah data yang telah terkumpul dari responden. Alat bantu yang digunakan adalah *software analisis SPSS-AMOS 26.0*.

## **RESULTS AND DISCUSSION**

### **Karakteristik Responden**

Kuesioner yang telah disebarakan secara online dan telah diisi sebanyak 306 responden. Karakteristik hasil kuesioner menunjukkan bahwa jenis kelamin responden mayoritas laki-laki sebanyak 216 responden (71%), rentang umur mayoritas diantara 35-45 tahun sebanyak 136 responden (34%) dan pendidikan mayoritas D4/S1 sebanyak 188 responden (61,4%).

### **Uji Validitas**

Uji validitas bertujuan untuk mengukur atau menguji valid atau tidaknya tiap butir pernyataan yang akan digunakan dalam penelitian. Item pernyataan dikatakan valid jika korelasi antara skor tiap item pernyataan dengan total nilai variabel keseluruhan lebih kecil dari taraf signifikansi yaitu 0,05. Hasil uji validitas data kuesioner penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan sebanyak 52 item mempunyai nilai signifikansi dibawah 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan yang terdapat pada kuesioner adalah valid untuk mengukur kelima variable penelitian ini.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi apakah instrumen pengukur dapat dipercaya atau tidak. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,70.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's alpha pada variabel *servant leadership* sebesar 0,932, variabel *quality of work life* sebesar 0,923, variabel motivasi berprestasi sebesar 0,933, variabel *OCB* sebesar 0,921, dan variabel kinerja sebesar 0,956. Sehingga keseluruhan variabel memiliki nilai Cronbach's alpha lebih dari batas minimal 0,7 dan dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel telah reliabel.

## Uji CFA (Confirmatory Factor Analysis)

*Confirmatory factor analysis* digunakan untuk memastikan kelayakan indikator pada variabel laten. Uji CFA dikatakan valid jika nilai *loading factor* masing-masing indikator diatas 0,50 (Ferdinand, 2006).

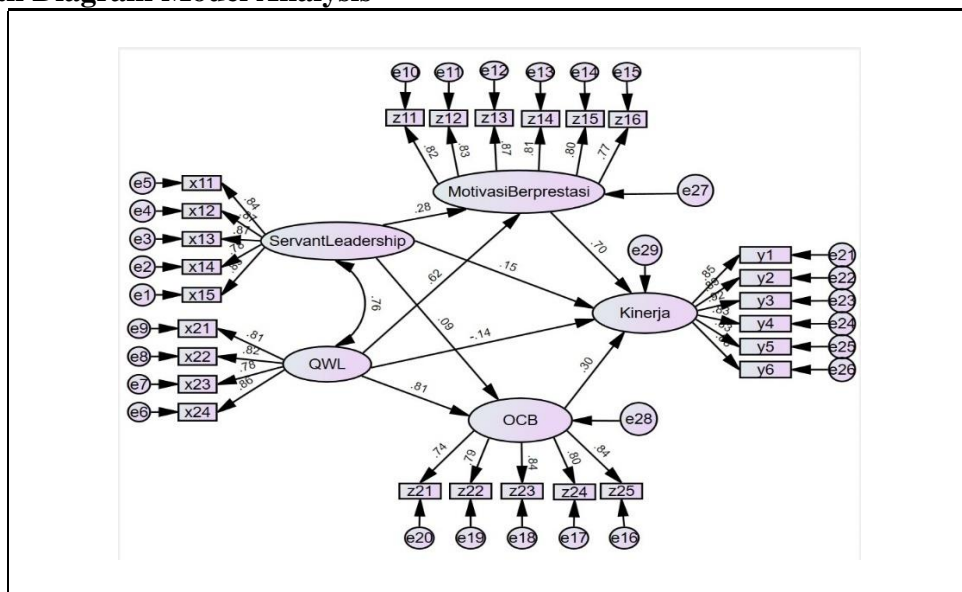
Hasil perhitungan *loading factor* untuk setiap indikator variabel yang digunakan pada penelitian ini diatas 0,74 atau diatas cut off value yaitu 0,50 sehingga indikator dikatakan valid. Variabel *servant leadership* menunjukkan indikator pemberdayaan memiliki *loading factor* tertinggi sebesar 0,874, variabel QWL menunjukkan indikator lingkungan kerja memiliki *loading factor* tertinggi sebesar 0,856, variabel motivasi berprestasi menunjukkan indikator kualitas kerja memiliki *loading factor* tertinggi sebesar 0,871, variabel OCB menunjukkan indikator *sportsmanship* memiliki *loading factor* tertinggi sebesar 0,845 dan variabel kinerja menunjukkan indikator ketepatan waktu memiliki *loading factor* tertinggi sebesar (0,915).

## Uji Outlier

Uji *outliers multivariate* pada SEM dapat dilihat pada nilai Mahalanobis distance pada tingkat  $p < 0,001$ . *Mahalanobis distance* ini dievaluasi dengan menggunakan *chi-square* pada derajat kebebasan sebesar jumlah indikator, hasil kuesioner dikatakan sebagai *multivariate outliers* apabila *Mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *chi-square*.

Pada penelitian ini nilai *chi-square* dengan derajat bebas 26 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 54,052, nilai *Mahalanobis* yang melebihi atau diatas 54,052 mengidentifikasi adanya data *multivariate outliers*. Nilai tertinggi terletak pada observasi ke-31 sebesar 53,891 yang masih dibawah 54,052, maka dapat disimpulkan seluruh observasi yang berjumlah 306 responden tidak terdapat *multivariate outliers*.

## Path Diagram Model Analysis



Gambar 2. Full Structural Model

Model yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 5 variabel dan 26 indikator. Variabel servant leadership (SL) mempunyai 5 indikator, Quality of work life (QWL) mempunyai 4 indikator, motivasi berprestasi (AM) mempunyai 6 indikator, organization citizenship behavior (OCB) mempunyai 5 indikator dan kinerja (KIN) mempunyai 6 indikator sebagaimana gambar 2.

Analisis model struktural berfungsi untuk memastikan model telah sesuai (*fit*) dengan data dan menguji hipotesis pengaruh antar variabel yang diteliti dengan menggunakan pengukuran *Goodness of Fit*. Hasil pengukuran Goodness of fit terhadap model struktural (gambar 2) dengan AMOS disajikan pada tabel 4:

Table 2. Goodness of Fit

<i>Goodness of Fit Measure</i>	Nilai Indeks	<i>Cut off-value</i>	Keterangan
Chi-Square	488.07	>0,05	Fit model
Probability Level	0,061	>0,05	Fit model
CMIN/df	1,683	≤2,00	Fit Model
Goodness of Index (GFI)	0,935	≥0,90	Fit Model
RMSEA	0,074	≤ 0,10	Fit Model
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,926	≥0,90	Fit Model
Comparative Fit Index (CFI)	0,934	≥0,90	Fit Model

Sumber: Hasil olah data, 2022

Hasil pengukuran *Goodness of Fit*, model menunjukkan nilai indeks *fit* diseluruh indikator. Dengan demikian model dapat disimpulkan bahwa model ini dikatakan *fit* / baik sehingga model layak digunakan dalam pengujian lebih lanjut.

### Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis pada model sebagaimana gambar 2 menggunakan SEM-AMOS adalah:

Table 3. Hypothesis Test Result

Hubungan antar variabel	Est.	S.E	CR.	P	Ket
SL → AM	0,261	0,061	4,29	0,000	Significant
SL → OCB	0,243	0,073	3,318	0,001	Significant
SL → KIN	0,133	0,047	2,811	0,005	Significant
QWL → AM	0,558	0,064	8,685	0,000	Significant
QWL → OCB	0,750	0,072	10.377	0,000	Significant
QWL → KIN	0,127	0,091	1.391	0,164	Insignificant
AM → KIN	0,684	0,075	9.130	0,000	Significant
OCB → KIN	0,284	0,074	3,826	0,000	Significant

Sumber: Hasil olah data, 2022

### H1: Pengaruh servant leadership terhadap motivasi berprestasi.

. Hasil pengujian menunjukkan nilai estimasi pengaruh *Servant leadership* terhadap motivasi berprestasi sebesar 0,261 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan **H<sub>1</sub>** yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dapat diterima kebenarannya.

Dengan begitu *Servant Leadership* yang mampu memberdayakan orang lain, membuat pegawai merasakan kepercayaan yang diberikan untuk mengambil tindakan dan mendengarkan saran dari bawahannya akan meningkatkan motivasi berprestasi pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan Smith, et. al (2004) bahwa *servant leadership* diarahkan untuk memotivasi pertumbuhan pribadi dan pengikutnya, hal ini sama dengan penelitian Sibagariang dkk (2014).

## **H2: Pengaruh servant leadership terhadap OCB.**

Hasil pengujian menunjukkan nilai estimasi pengaruh *Servant leadership* terhadap *OCB* sebesar 0,243 dan nilai signifikansi yang diperoleh yaitu sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa **H<sub>2</sub>** yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *OCB* pegawai Bapenda Provinsi Jawa Timur dapat diterima kebenarannya.

*Servant Leadership* yang mempunyai sifat kasih sayang tinggi, kerendahan hati yang tinggi, dan sering membantu staf yang berada dibawahnya hal ini menjadikan dia sebagai role model, sehingga *OCB* pegawai juga semakin tinggi. Hasil Penelitian ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh Graham (1991) bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *OCB*. Hal ini sama dengan hasil penelitian Setiawan (2019).

## **H3: Pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai.**

Hasil pengujian menunjukkan nilai estimasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja sebesar 0,133 dan nilai signifikansi sebesar 0,005 ( $p < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan **H<sub>3</sub>** yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur dapat diterima kebenarannya. Dengan begitu semakin tinggi *Servant leadership* maka semakin tinggi kinerja pegawai.

*Servant Leadership* yang tinggi mempunyai visi terhadap perkembangan dan arah instansi, rata-rata pimpinan Bapenda Provinsi Jawa Timur dapat mengimplementasikannya dalam bentuk sasaran dan tujuan tim, sehingga pegawai lebih terarahkan dalam pemenuhan target kinerja baik secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh Northouse (2013) bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap kinerja individu & organisasi. Hal ini sama dengan hasil penelitian Dani dan Mujanah (2021).

## **H4: Pengaruh quality of work life terhadap motivasi berprestasi.**

Hasil pengujian menunjukkan nilai estimasi pengaruh *quality of work life* terhadap motivasi berprestasi sebesar 0,558 dan nilai signifikansi yang diperoleh yaitu sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan **H<sub>4</sub>** yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi pegawai Bapenda Provinsi Jawa Timur dapat diterima.

*Quality of work life* yang tinggi dapat membangkitkan dan meningkatkan motivasi berprestasi pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur salah satunya dengan cara membuat lingkungan kerja yang baik dan kondusif sehingga berdampak pada kualitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Greenberg dan Baron (2008:652) bahwa Peningkatan kualitas

situasi Kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini sama dengan penelitian Veronika (2019).

#### **H5: Pengaruh QWL terhadap OCB pegawai.**

Hasil pengujian menunjukkan nilai estimasi pengaruh *QWL* terhadap *OCB* pegawai sebesar 0,75 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan **H<sub>5</sub>** yang menyatakan bahwa *QWL* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pegawai Bapenda Provinsi Jawa Timur dapat diterima kebenarannya.

Semakin tinggi *QWL* maka *OCB* juga semakin tinggi, instansi yang memiliki *QWL* tinggi akan mendorong timbulnya *OCB* pegawai. Tindakan-tindakan *OCB* berupa membantu pekerjaan rekan kerja diluar jam kerja, mentoleransi ketidaknyamanan serta dedikasi bekerja untuk mencapai hasil diatas standar instansi. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Asgari dkk (2012) *QWL* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *OCB*. Hal ini sama dengan penelitian Kurniawati (2018).

#### **H6: Pengaruh QWL terhadap kinerja pegawai.**

Hasil pengujian menunjukkan nilai estimasi pengaruh *QWL* terhadap kinerja sebesar 0,127 dan nilai signifikansi sebesar 0,164 ( $p > 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa *QWL* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bapenda Provinsi Jawa Timur.

Dengan demikian **H<sub>6</sub>** yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bapenda Provinsi Jawa Timur tidak diterima kebenarannya. *QWL* yang saat ini dimiliki pegawai tidak mempunyai dampak untuk meningkatkan kinerja pegawai Bapenda Provinsi Jawa Timur. Hasil penelitian ini tidak dapat mengonfirmasi teori dari Greenberg dan Baron (2008:652) bahwa salah satu keuntungan terhadap peningkatan *quality of work life* yaitu dapat meningkatkan produktivitas. Hal ini berbeda dengan penelitian Tamsah dkk (2020).

#### **H7: Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.**

Hasil pengujian menunjukkan nilai estimasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja sebesar 0,684 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dapat disimpulkan **H<sub>7</sub>** yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bapenda Provinsi Jawa Timur dapat diterima kebenarannya.

Motivasi berprestasi mempunyai peran penting terhadap kinerja pegawai, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai perlunya meningkatkan motivasi berprestasi pegawai, dengan adanya motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa adanya rasa paksaan, berani dalam mengemban tanggung jawab dan resiko serta berorientasi pada tujuan akan mempermudah dalam menyelesaikan target kinerja dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Hasil ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan McClelland (1987) bahwa ada hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Hal ini sama dengan penelitian Ogunleye dan Osekita (2016).

#### **H8: Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai.**



Hasil pengujian menunjukkan nilai estimasi pengaruh *OCB* terhadap kinerja sebesar 0,284. Nilai signifikansi yang diperoleh yaitu sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan nilai  $CR = 3,826$  memenuhi syarat  $> 1,96$ . Semakin tinggi rata-rata *organizational citizenship behavior* maka kinerja pegawai juga semakin naik. Sehingga dapat disimpulkan  $H_8$  yang menyatakan bahwa *OCB* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur dapat diterima kebenarannya.

Dengan adanya *OCB* pegawai yang tinggi maka kinerja pegawai Bapenda Provinsi Jawa Timur semakin tinggi. *OCB* dapat mendorong pegawai untuk membantu rekan kerja yang sedang mendapat beban terlalu tinggi serta memberikan masukan atau solusi terhadap permasalahan yang ada di lingkungan kerja sehingga kinerja yang ditargetkan dapat terpenuhi bahkan mencapai hasil yang diatas standar. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Robbins dan Judge (2008:40) bahwa organisasi yang mempunyai *OCB* pegawai yang tinggi, akan memiliki kinerja lebih baik. Hal ini sama dengan penelitian Kurniawan dkk (2019),

## CONCLUSION

Berdasarkan latar belakang, analisis penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* dan *QWL* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Semakin tinggi tingkat *Servant Leadership* atau *QWL* yang tinggi maka semakin tinggi motivasi berprestasi pegawai.
2. *Servant leadership* dan *QWL* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Semakin tinggi tingkat *Servant Leadership* atau *QWL* yang tinggi maka semakin tinggi pula *OCB* pegawai.
3. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Semakin tinggi tingkat *Servant Leadership* maka semakin tinggi pula dampaknya terhadap peningkatan terhadap kinerja pegawai.
4. *QWL* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Semakin tinggi *QWL* tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai
5. Motivasi berprestasi dan *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Semakin tinggi motivasi berprestasi atau *OCB* yang tinggi maka semakin tinggi pula terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## REFERENCES

- Asgari, M.H., Taleghani, M., & Abadikhah, S. (2012). The Working Life with Organizational Citizenship Behavior of Office of Education Staff in Rash City. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.
- Dani, A. R., & Mujanah, S. (2021). Pengaruh *Servant Leadership*, Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika Journal*, 19(3), 434–445.

- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organization. Eighth Edition*. Prentice Hall, New Jersey
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Harsanto, B. A., Susanti, N. (2021). Pengaruh Jaminan Sosial, Self Efficacy Dan Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Nashrul Ummah Lamongan. *Media Mahardhika Vol. 19 No. 3 Hal 446–456*.
- Kurniawan, K. A., Brahmasari, I. A., Ratih, I. A. B. (2016). The Influence of Organizational Culture, Task Complexity and, Competence on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Nurse Performnce Of Kodam VII / Wirabuana Sulawesi Indonesian National Army Hospital. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(1), 1–11.
- Kurniawati, C. E. (2018). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Work Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Perusahaan Elektronik Di Surabaya. *Agora Journal*, 6(2), 1–6.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press
- Nugraha, R., Murgiyanto, & Nugroho, R. (2021). The Effect of Transformational Leadership, Trust, Organizational Citizenship Behavior (OCB) on the Performance of State Civil Apparatus (ASN) Government. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(09), 194–206.
- Ogunleye, A. J., & Osekita, D. A. (2016). Effect of Job Status, Gender, and Employees' Achievement Motivation Behavior on Work Performance: a case Study of Selected Local Government Employees in Ekiti State, Nigeria. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(26), 235.
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., & MacKenzie, B.S. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. USA: Sage Publications, Inc
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008), *Perilaku Organisasi, Edisi kedua belas*. Salemba Empat, Jakarta
- Rokhman, H (2021, March 19), *Pasca Work From Home (WFH) PNS menjadi malas*. BKD Kabupaten Trenggalek. <https://bkd.trenggalekkab.go.id/2021/03/09/pasca-work-from-home-wfh-pns-menjadi-malas/>
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citinzenship Behaviour, Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di Pt . Cobra Dental Group. *Agora Journal*, 7(2), 1–6.

- Smith, B., Montagko, R., Kuzmenko, T. N. (2004). Transformasional and servant leadership content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and organizational studies*, 10 (4), 80-91.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30.
- Tamsah, H., dkk. (2020). Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants' performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 163–176.
- Veronika, F. R. (2019). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi. *Mpu Procuratio: Jurnal Penelitian Manajemen*, 1(April), 86–91.