

***SERVANT
LEADERSHIP***

Dr. Roy Setiawan

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

SERVANT LEADERSHIP

Dr. Roy Setiawan



PENERBIT CV AZKA PUSTAKA

Judul Buku

SERVANT LEADERSHIP

Penulis:

Dr. Roy Setiawan

Editor

Moh Suardi

ISBN :

978-623-8044-58-0

Design Cover

Taufik Akbar

Layout :

Putri Pattitria Ningrun Nasution S.Pd

Ukuran Buku : 14.8x21

PENERBIT. CV. AZKA PUSTAKA

Email : penerbitazkapustaka@gmail.com

Website: www.penerbitazkapustaka.co.id

HP/Wa: 082334044378/085782230790

Cetakan Pertama : Oktober 2022

ANGGOTA IKAPI : 031/SBA/21

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin penerbit



Kata Pengantar

Sebuah organisasi tidak lepas dari adanya peran seorang pemimpin. Untuk itu suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kapabilitas seorang pemimpinnya. Organisasi akan berkembang jika seorang pemimpin mampu mewujudkan tujuan organisasi menjadi kenyataan. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk berfungsi dalam sikap yang membantu kelompok mencapai keefektifan. Perilaku pemimpin dilihat sebagai pemecahan masalah berbasis tim, dimana pemimpin berupaya untuk mencapai tujuan tim dengan menganalisis situasi internal dan eksternal, serta untuk memastikan keefektifan kerja tim. Faktor penting yang menentukan keberhasilan perguruan tinggi dalam mengemban tugas penting tersebut dan melakukan perubahan dalam organisasi adalah kepemimpinan. Bentuk kepemimpinan alternatif yang mungkin diterapkan di organisasi adalah *servant leadership*. Salah satu kontribusi yang dapat diberikan karyawan bagi organisasi adalah berperilaku positif, dimana perilaku ini dalam lingkup organisasi sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Penulis mengucapkan banyak terimakasih bagi semua pendukung terbitnya buku ini untuk dapat di baca dan digunakan bagi pembaca dan semua bermanfaat, Penulis juga menyadari buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, saran dan kritik yang membangun bagi buku ini diharapkan untuk kesempurnaan buku bagi penulis.

Dr. Roy Setiawan

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Bab 1 Pendahuluan	1
Bab 2 Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	7
A. <i>Servant Leadership</i>	7
B. Dimensi <i>Servant Leadership</i>	17
C. Komitmen Organisasional	21
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional	27
E. Indikator Komitmen Organisasional	32
Bab 3 <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i>	39
A. Pengertian Ocb	39
B. Dimensi Ocb	41
C. Pengukuran <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i>	51
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ocb	56
Bab 4 Implementasi Penelitian <i>Servant Leadership</i>	63
A. Implementasi Rancangan Penelitian	63
B. Klasifikasi Dan Defenisi Operasional	64
C. Definisi Operasional Variabel	65
Bab 5 Simpulan	79
Daftar Pustaka	82
Profil Penulis	86

BAB 1

PENDAHULUAN

Pandangan yang mendorong semakin pentingnya kepemimpinan yang berorientasi pada orang diberikan oleh Wong dan Davey (2007). Mereka menyatakan bahwa fokus kepemimpinan harus digeser dari proses dan hasil menjadi orang dan masa depan. Tantangan utama manajemen dan kepemimpinan, di organisasi, adalah bagaimana mengembangkan orang-orang yang berbakat di dalam organisasi dengan menciptakan iklim kerja yang positif dan memberikan peluang untuk inovasi dan mengambil resiko untuk menghadapi ketidakpastian di masa mendatang.

Greenleaf (1970) melalui tulisannya tentang *servant leadership* dipandang sebagai salah satu pelopor revolusi baru dalam pemikiran kepemimpinan. Spears (1994) menyatakan bahwa revolusi tersebut disebabkan banyak orang di perusahaan, universitas, organisasi nirlaba, dan organisasi lainnya mencari cara baru dan cara lebih baik untuk mengintegrasikan kerja dengan pertumbuhan pribadi dan spiritualnya. Mereka mencari kombinasi elemen

kepemimpinan terbaik berdasarkan pelayanan kepada orang lain.

Beberapa peneliti pun sudah mulai mengembangkan instrumen pengukuran *servant leadership*. Namun penelitian dan pengukuran *servant leadership* di Indonesia masih sangat jarang.

Faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mengemban visi dan misinya serta melakukan perubahan dalam organisasi adalah kepemimpinan. Bentuk kepemimpinan alternatif yang mungkin diterapkan di organisasi adalah *servant leadership*.

Salah satu kontribusi yang dapat diberikan karyawan bagi organisasi adalah berperilaku positif, dimana perilaku ini dalam lingkup organisasi sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Menurut Robbins (2001:21), perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. *OCB* merupakan ekspresi kecintaan, loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi (dalam Saputra dan

Junaidy, 2011:1). Kontribusi yang diberikan oleh karyawan bagi organisasi dapat memberikan keunggulan yang lebih dan apabila terkait dengan industri jasa, maka hal ini dapat dirasakan langsung baik oleh pihak organisasi maupun pihak *customer*. Karena itu, saat ini setiap organisasi berusaha untuk menumbuhkan *OCB* dalam diri setiap karyawannya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih khususnya dalam performa kerja yang ditunjukkan bagi organisasi dan *customer*. Tetapi banyak pula organisasi yang telah memiliki karyawan dengan perilaku *OCB* yang tinggi tanpa perlu harus ditumbuhkan lagi, namun terkadang tanpa diketahui secara jelas oleh pihak manajemen dari organisasi tersebut. *OCB* sendiri pada dasarnya merupakan perilaku spesifik dimana sama sekali tidak dibutuhkan dalam deskripsi pekerjaan, tetapi cenderung pada pilihan pribadi dari setiap karyawan untuk mau atau tidak melakukannya (Organ *et al.*, 2006:8).

Organizational Citizenship Behavior (*OCB*) lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. Jika karyawan dalam organisasi memiliki *OCB*, karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri

sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Washington (2007) menyatakan bahwa *servant leadership* akan mampu menciptakan komitmen organisasional pada diri karyawan. Karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi. Hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuannya. Komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*).

Menurut Robbins (2003 : 104); Karyawan yang dapat diandalkan oleh perusahaan adalah karyawan yang memiliki disiplin yang tinggi, sehingga mereka memiliki OCB yang tinggi terhadap perusahaan yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan.

Selain kedisiplinan karyawan, perusahaan juga harus memiliki karyawan yang loyal terhadap perusahaan yaitu karyawan yang berusaha membantu perusahaan demi mencapai tujuannya. Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan inilah yang disebut dengan komitmen organisasi (Luthans, 2006 : 249).

Griffin (2004 : 16) menyatakan bahwa karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Perilaku tersebut berarti bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi memilih untuk lebih lama tinggal di perusahaan.

Para pakar organisasi menyimpulkan pentingnya komitmen organisasional dan OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena keduanya menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turnover*.

Pentingnya komitmen organisasional dan OCB secara praktis adalah pada kemampuannya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreativitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi dan adaptabilitas (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bacharach, 2000; William and Anderson, 1991) dikutip dalam Brahmana & Sofyandi (2007).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa penting *servant leadership* untuk dijadikan sebagai alternatif kepemimpinan di organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap OCB melalui komitmen organisasional sebagai usaha untuk mempertahankan prestasi organisasi.

BAB 2 KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)

A. *Servant Leadership*

Era persaingan global menuntut adanya kecepatan, perubahan, fleksibilitas, adaptasi dan globalisasi bisnis. Mereka yang tidak dapat bertahan menghadapi persaingan, harus tergeser. Di sinilah, peran kepemimpinan semakin dibutuhkan. Pemimpin harus dapat mengelola sumber daya dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan yang dipimpinnnya.

Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari *Chief Executive Officer* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap karyawan. Perhatian terhadap karyawan menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Hal tersebut berarti bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan era berbisnis (dalam Darwito, 2008).

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) mulai disorot pertama kali ketika Robert K. Greenleaf (1904 - 1990)

menulis sebuah karya tulis pada tahun 1970 yang berjudul "*The Servant as Leader*" (dalam Spears, L.C, 2005)

Menurut Greenleaf, *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani (dalam Waddell, J.T, 2006). Greenleaf (1970) dalam De Sousa and Van Dierendonck, (2010) mendefinisikan: *Servant leadership as "a practical altruistic philosophy which supports people who choose to serve first, and then lead as a way of expanding service to individuals and institutions. Servant leadership encourages collaboration, trust, foresight, listening, and the ethical use of power and empowerment.* Hal ini berarti *Servant Leadership* sebagai filsafat altruistik praktis yang mendukung orang-orang yang memilih untuk pertama melayani, dan kemudian memimpin sebagai cara untuk memperluas layanan kepada individu dan institusi. *Servant Leadership* mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan penggunaan etis kekuasaan dan pemberdayaan.

Greenleaf (1970, dalam Anderson, 2008) menggambarkan filosofi kepemimpinan baru yang disebut *servant leadership*. Graham (1991) melihat *servant leadership* sebagai salah satu bentuk kepemimpinan karismatik yang paling besar dipengaruhi oleh moral, yang ditunjukkan oleh karakteristik terpentingnya berupa *humility, relational power, autonomy, moral development of followers, dan emulation of leader's service orientation*.

Sementara itu, Spears (2002) memperluas kerja Greenleaf dengan mengajukan 10 karakteristik *servant leader*, yaitu *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, dan community building*.

Sepuluh karakteristik seorang pemimpin yang melayani (Spears, 2002), yaitu :

1. *Listening* (mendengarkan)

Secara tradisional, pemimpin di nilai dari kemampuan pemimpin tersebut dalam berkomunikasi dan mengambil keputusan. Namun, dalam *servant leadership*, kemampuan penting yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah memperkuat komitmen

untuk mendengarkan orang lain. Pemimpin melayani mengidentifikasi apa yang diinginkan oleh team dan membantu untuk mengklarifikasi keinginan tersebut. Sehingga dibutuhkan komitmen untuk mau mendengarkan. Mendengarkan di sini, direfleksikan dengan perilaku yang terus-menerus secara berkala.

2. *Empathy* (Empati)

Servant-Leader berjuang keras untuk memahami dan mengenal perasaan serta pikiran orang lain. Di perlukan penerimaan bahwa tiap anggota adalah spesial dan memiliki jiwa yang unik. Satu asumsi yang baik bagi pekerja adalah ketika mereka diterima dan tidak dilupakan bahwa mereka juga adalah manusia, sehingga diperlukan untuk menerima tingkah laku atau kemampuan bekerja yang mereka miliki.

3. *Healing* (Pemulihan)

Salah satu kekuatan dari kepemimpinan melayani adalah potensi yang dapat memulihkan satu pribadi dan yang lainnya. Banyak orang memiliki patah semangat dan memiliki perjuangan atas berbagai emosi tentang luka hati. Meskipun bagian ini adalah

sangat manusiawi, namun dalam kepemimpinan melayani, di katakan bahwa orang - orang tersebut memiliki kesempatan untuk kembali utuh, ketika pemimpin dan anggotanya terjalin dalam suatu kontak. Dalam "*The Servant as Leader*", Greenleaf menuliskan bahwa terdapat suatu komunikasi yang sukar untuk dipahami antara yang dilayani dan yang dipimpin jika keduanya saling memahami bahwa kesatuan adalah ketika mereka saling berbagi.

4. *Awareness* (Kesadaran)

Kesadaran umum, dan terutama kesadaran diri, memperkuat *servant leadership*. Kesadaran juga membantu dalam memahami isu-isu yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Kesadaran dapat membantu seorang pemimpin melihat situasi dari posisi yang paling lebih terintegrasi secara keseluruhan.

5. *Persuasion* (Kekuatan untuk meyakinkan atau membujuk)

Ciri lain dari kepemimpinan *servant leadership* adalah pemimpin lebih menggunakan pengaruh yang

dimiliki dalam menetapkan keputusan organisasi. Pemimpin berusaha meyakinkan karyawannya daripada menggunakan otoritas jabatan untuk membuat suatu sikap patuh dari karyawan. Ciri ini memberikan suatu perbedaan yang mendasar dengan kepemimpinan otoriter tradisional.

6. *Conceptualization* (Konseptualisasi)

Pemimpin yang menerapkan *servant leadership*, berusaha untuk dapat melihat permasalahan yang terjadi dalam organisasi dengan perspektif konseptualisasi pemikiran yang besar. Hal ini tentunya menuntut seseorang untuk dapat berpikir *out of the box*. Bagi banyak manager, hal ini memerlukan disiplin dan latihan. Dalam *servant leadership*, pemimpin berperan untuk mencari keseimbangan antara berpikir secara konseptual dengan praktek sehari-hari yang terfokus.

7. *Foresight* (Kekuatan atau Kemampuan untuk Memprediksi)

Foresight adalah sebuah karakteristik yang memungkinkan *servant leader* untuk

memahami kejadian di masa lalu, realitas masa kini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan. Hal ini juga berakar dalam pikiran intuitif.

8. *Stewardship* (Pekerjaan Mengurus Sesuatu)

Dalam karakteristik ini, semua bagian dalam organisasi, memainkan peran penting dalam memegang institusi mereka dalam kepercayaan untuk kebaikan masyarakat. *Servant leadership*, seperti pelayanan, diasumsikan pertama dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Ini juga menekankan penggunaan keterbukaan dan persuasi daripada kontrol.

9. *Commitment to the Growth of People* (Komitmen untuk Pertumbuhan Anggota)

Kepemimpinan melayani percaya bahwa semua orang memiliki nilai intrinsik yang melampaui kontribusi nyata sebagai pekerja. Akibatnya, *servant-leader* sangat berkomitmen untuk pertumbuhan setiap individu dalam institusi tersebut. *Servant-Leader* mengakui tanggung jawab yang besar untuk

melakukan segala kemungkinan untuk memelihara pertumbuhan karyawan.

10. *Building Community* (Membangun Komunitas)

Servant-Leader berusaha untuk mengidentifikasi beberapa cara untuk membangun komunitas di antara mereka yang bekerja dalam suatu institusi tertentu. *Servant-Leadership* menunjukkan bahwa komunitas yang sejati dapat dibentuk di antara mereka yang bekerja dalam bisnis dan lembaga lainnya. Dalam esainya (1970), Greenleaf mengatakan bahwa, semua yang dibutuhkan untuk membangun kembali masyarakat sebagai bentuk kehidupan yang layak untuk sejumlah besar orang adalah dengan *servant-leader* yang cukup untuk menunjukkan jalan, bukan dengan gerakan massa, tetapi oleh setiap *servant-leader* yang menunjukkan kewajibannya sendiri pada masyarakat terkait kelompok.

Banyak ahli yang mencoba membandingkan *servant leadership* dengan bentuk kepemimpinan yang lain. Bass (2000) dalam diskusinya tentang *transformational leadership*

dengan bentuk kepemimpinan yang lain menyatakan bahwa terdapat banyak kesamaan *servant leadership* dengan *transformational leadership*. Kesamaan tersebut terkait dengan karakteristik *vision, influence, credibility, trust, dan service*. Namun, *servant leadership* mempunyai tingkat lebih tinggi dari *transformational leadership* karena terdapat penyamaan (*alignment*) motif pemimpin dan karyawan. Polley (2002) juga membuat perbandingan *servant leadership* dengan tiga paradigma kepemimpinan yang sebelumnya, yaitu pendekatan *trait, behavioral, dan contingency*. Polley juga menyatakan bahwa *servant leadership* sangat dekat kesamaannya dengan *transformational leadership*. *Servant leadership* memiliki kesamaan prinsip dengan teori LMX (*Leader-Member Xchange*) yang dikemukakan oleh Barbuto dan Wheeler (2006). Pada teori LMX, pemimpin dengan LMX yang tinggi mengembangkan *trusting dan mutually beneficial relationship with employees* sama seperti *servant leader* yang mengembangkan *strong supportive relationship with all employees and colleagues* (Greenleaf, 1996, dalam Spears, 2005).

Menurut Greenleaf, hal yang penting dalam gaya kepemimpinan melayani adalah bahwa *servant leadership*

mendasarkan pada tanggungjawab utama pada pelayanan terhadap karyawan dengan meletakkan kepentingan karyawan diatas kepentingan pemimpin (dalam Handoyo, 2010).

Spears (2002) menggambarkan *servant leadership* sebagai tindakan melayani yang utama dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* dan *respect*, membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan (dalam Handoyo, 2010).

Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Washington (2007), yang mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan melayani yang baik antara atasan dan bawahan akan mendorong terjadinya komitmen organisasional para karyawan. Kepedulian pemimpin pada karyawan selain membuat karyawan akan setia pada organisasi, akan membuat karyawan

terus berusaha untuk memberikan hasil usahanya yang terbaik untuk menambah kesuksesan bagi organisasi.

B. Dimensi *Servant Leadership*

Barbuto dan Wheeler (2006) telah melakukan studi untuk pengembangan skala pengukuran *servant leadership* dengan menggunakan 11 karakteristik kepemimpinan (dalam Handoyo, 2010). Analisis faktor dalam penelitian Barbuto dan Wheeler (2006) menghasilkan 5 faktor (Handoyo, 2010), yaitu :

1. *Altruistic calling,*

Yaitu, hasrat kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan karyawannya.

2. *Emotional healing,*

Yaitu, komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawan dari trauma atau penderitaan.

3. *Wisdom,*

Yaitu, sikap pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut

4. *Persuasive mapping,*

Yaitu, sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

5. *Organizational stewardship.*

Yaitu, sejauhmana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

Wong dan Page (2003) mengajukan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership*. Kerangka kerja konseptual tersebut terdiri dari empat kategori (dalam Handoyo, 2010), yaitu :

- a) *Character-orientation,* berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif

pemimpin (contoh integritas, *humility*, dan *servanthood*);

- b) *People-orientation*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan karyawan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan mereka (contoh *caring for others*, *empowering others*, *developing others*);
- c) *Task orientation*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil (contoh *visioning*, *goal setting*, dan *leading*);
- d) *Process orientation*, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel.

Sementara itu, Liden, Wayne, Zhao, and Henderson's (2005) mengajukan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership* terdiri dari 7 dimensi, yaitu

- a) *Emotional healing*, yaitu perilaku yang menunjukkan kepedulian terhadap pribadi karyawan.
- b) *Creating value for the community*, yaitu perilaku yang secara sadar menunjukkan kepedulian untuk menolong komunitas.
- c) *Conceptual skills*, yaitu pengetahuan tentang organisasi dan tugas-tugas sehingga dapat mendukung keberadaan karyawan.
- d) *Empowering*, yaitu perilaku yang memfasilitasi karyawan atau meng-*encourage* dalam pemecahan masalah dan bagaimana menyelesaikan tugas-tugas.
- e) *Helping subordinates grow and succeed*, perilaku yang menunjukkan kepedulian atas pengembangan karir karyawan dengan menyediakan *mentorship* dan dukungan.
- f) *Putting subordinates first*, perilaku yang menempatkan karyawan sebagai prioritas utama.
- g) *Behaving ethically*, perilaku yang menunjukkan keterbukaan, adil, dan jujur terhadap karyawan.

Dari beberapa pernyataan tersebut, membuktikan bahwa *servant leadership* tidaklah dipahami secara sama oleh

para ahli. Bagaimanapun ada prinsip-prinsip yang memberikan kesamaan pada konstruk-konstruk yang dipergunakan oleh para ahli tersebut. Prinsip yang paling penting dinyatakan oleh Greenleaf (*dalam Nixon, 2005*) adalah bahwa *servant leadership* mendasarkan pada tanggungjawab utama pada pelayanan terhadap karyawan dengan meletakkan kepentingan karyawan di atas kepentingan pemimpin. Spears (2002) menggambarkan *servant leadership* sebagai melayani yang utama dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* dan *respect*, membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan.

Pengukuran perilaku *servant leadership* yang lain didasarkan pada 7 dimensi hasil penelitian Liden, Wayne, Zhao, and Henderson's (*dalam Washington, 2007*).

C. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang

memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan (Wiyono,1999). Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Sedangkan menurut Robbins (2001), komitmen karyawan pada suatu organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999) yang menguraikan bahwa komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen

bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen.

Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000) menyatakan bahwa komitmen karyawan 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 karyawan 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 karyawan yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Shadur, Kinzle dan Rodwell (1999) memberikan pengertian bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja

menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan karyawan dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut: *“Organizational commitment was defined as the strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”*. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada karyawan yang tidak mempunyai komitmen.

Komitmen organisasional, menurut Alwi, (2001) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatiannya, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Robbins, (1998) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Komitmen organisasional yang tinggi berarti terdapat kepemilikan kepada organisasi yang tinggi. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri untuk berhenti bekerja.

Menurut Luthans (2002) bahwa sebagai suatu sikap, komitmen organisasional merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut Reichers (Greenberg and Baron, 1997) menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya, antara lain:

a) *Side-Best Orientation*

Side-Best Orientation ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang di alami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut.

b) *Goal-Congruence Orientation*

Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan dan kepedulian karyawan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Angle dan Perry (Temaluru, 2001), komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
- b) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c) Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi

tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.

- d) Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, penelitian yang dilakukan Mowday, Porter, dan Steers (Temaluru, 2001) menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, diantaranya adalah:

- a) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.
- b) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan individu, makin banyak pula harapannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi

atau tidak sesuai dengan organisasi tempat di mana ia bekerja.

- c) Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- d) Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi.
- e) Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter dan Mowday (Armstrong, 2004), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.
 - a) Keterandalan organisasi, sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.

- b) Perasaan dipentingkan oleh organisasi, sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Lavering (Temaluru, 2001), tempat kerja yang baik adalah tempat yang karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut.
- c) Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah.
- d) Realisasi harapan individu, sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja.
- e) Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja, sejauh mana individu tersebut merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
- f) Persepsi tentang gaji, sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan individu lain. Perasaan diperlakukan

fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.

Lee (1987) menyatakan bahwa untuk menggerakkan komitmen karyawan pada suatu organisasi, maka pihak manajemen/pimpinan organisasi dapat menggunakan lima faktor pendekatan utama yaitu;

1. *Understanding employee work value*
2. *Communication job performance standard*
3. *Linking performance to reward*
4. *Providing effective performance evaluations*
5. *Offering support for managers and supervisory*

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Mowday, Porter, dan Steers (1982) juga mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan

hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi lebih pada organisasinya.

Berdasarkan pendapat Boon dan Arumugam (2006) terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasional suatu individu, yaitu:

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi;
2. Kesiediaan dan kesiapan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi;
3. Keinginan yang kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

E. Indikator Komitmen Organisasional

Menurut R.T.Mowday, R.M Steers, dan L.W Porter (Luthan, 1996), komitmen organisasional dapat diukur dengan 15 indikator, sebagai berikut :

- 1) Kesiediaan karyawan untuk berusaha keras dan sebaik mungkin di dalam menambah kesuksesan perusahaan.
- 2) Kesiediaan karyawan untuk menyatakan ke pihak lain bahwa organisasinya merupakan tempat yang baik untuk bekerja.
- 3) Kesiediaan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi meskipun terdapat perubahan-perubahan yang cukup besar.
- 4) Kesiediaan karyawan dalam menerima segala jenis tugas untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.
- 5) Kesiediaan karyawan untuk menolak bekerja di tempat lain walaupun pekerjaannya sama.
- 6) Kesadaran karyawan bahwa keputusan untuk bekerja dalam organisasi ini adalah tepat.
- 7) Kesetiaan karyawan terhadap organisasi.
- 8) Kesamaan nilai dan pandangan karyawan dengan organisasi.
- 9) Kepedulian karyawan terhadap nasib organisasi.
- 10) Kebanggaan karyawan untuk menyatakan kepada pihak lain bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi.

- 11) Kesadaran karyawan bahwa organisasi ini memberikan inspirasi yang baik dalam menghasilkan kinerja yang baik.
- 12) Kebahagiaan karyawan untuk bekerja di organisasi ini pada saat memutuskan untuk bergabung.
- 13) Kesadaran karyawan bahwa terdapat banyak keuntungan yang diperoleh, bila tetap mempertahankan keanggotaan organisasi ini dalam jangka waktu panjang.
- 14) Kesadaran karyawan untuk memiliki perasaan sependapat dengan kebijakan organisasi yang berhubungan dengan pekerja.
- 15) Kesadaran karyawan bahwa organisasi tempat dia bekerja merupakan tempat terbaik yang memungkinkan untuk bekerja.

Sedangkan pendapat Allen dan Meyer (1990) mengklasifikasikan komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Penjelasan dari ketiga dimensi komitmen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga.
2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normative

dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Selanjutnya secara singkat Allen dan Meyer (1990) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut: "*Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they thought to do so*".

Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer (1990) tersebut, dapat diinterpretasi bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda.

Seseorang dengan komitmen efektif yang kuat, bertahan di organisasi, karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen *continuance* yang kuat bertahan di organisasi, karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utamanya. Sedangkan seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap

bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun demikian, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini wujud dari komitmen dioperasionalkan sebagai *single construct*.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999) yang mengemukakan bahwa dalam membentuk atau membangun sebuah komitmen, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor prinsip kunci yakni:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri karyawan tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya karyawan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.

5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip-prinsip ini mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing karyawan.

BAB 3 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

A. Pengertian OCB

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an (Bateman dan Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983; dalam Bienstock *et al.* (2003), Robbins mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (2006). Menurut Organ, OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal (Organ, 1988; dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood 2002). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff *et al.* 2000).

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya.

Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku *extra-role*, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi. Podsakoff (2000) mencatat lebih dari 150 artikel yang diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah dalam kurun waktu 1997 hingga 1998. Basis dari perilaku *extra-role* dapat ditemukan dalam analisis organisasional yang dilakukan Barnard (1938) dalam Turnipseed dan Murkison (1996), yang menekankan adanya kemauan para anggota organisasi untuk memberikan kontribusi pada organisasi.

B. Dimensi OCB

Marshall (1950) dalam Vigoda dan Golembiewski (2001) mengemukakan bahwa secara umum *citizenship behavior* merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja).

Sedangkan Graham (1991) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002) memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, Graham mengemukakan tiga bentuk OCB yaitu:

1. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.

3. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
- a. Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
 - b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
 - c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti

pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Dimensi OCB menurut Organ *et al.* (2006) adalah sebagai berikut :

a. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

Menurut Smith, Organ, & Near (1983) altruism adalah perilaku yang tertangkap dimana secara langsung dan disengaja ditujukan untuk membantu seseorang tertentu dalam kondisi berhadapan langsung antara satu orang dengan yang lainnya (dalam Podsakoff *et al.*, 2000). Salah satu contoh dari *altruism* adalah membantu rekan kerja baru dalam beradaptasi dan memberikan waktunya secara sukarela untuk orang lain. Perilaku ini diarahkan kepada individu lain, tetapi dapat memberikan kontribusi pada efisiensi kelompok dengan

meningkatkan performa individu (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004).

b. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

Menurut Organ (1988, 1990a, 1990b; dalam Podsakoff *et al.*, 2000) *conscientiousness* merupakan sebuah pola yang berjalan melebihi dari tingkatan minimal yang dibutuhkan terkait dengan tingkat kehadiran, tingkat ketepatan waktu, menjaga kebersihan, menghemat sumber daya, serta hal-hal yang berkaitan dengan perawatan internal perusahaan. Sedangkan menurut Organ *et al.* (2006), *conscientiousness* meliputi sifat individu seperti dapat diandalkan, penuh perencanaan, disiplin diri, dan ketekunan. Contoh perilaku *Conscientiousness* adalah menggunakan waktu dengan efisien dan melebihi dari harapan minimal dari organisasi. Perilaku ini dapat dilakukan dengan

meningkatkan efisiensi baik secara individu maupun secara kelompok (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004).

c. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan - keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Menurut Organ *et al.* (2006), untuk menjadi lebih efektif sebuah organisasi harus beradaptasi terhadap kekuatan lingkungannya dengan melakukan perubahan, sebagai efek dari perubahan tersebut, beberapa beban baru yang tidak dapat dihindari muncul kepada karyawan dalam organisasi tersebut. Untuk beberapa karyawan, perubahan ini dirasa tidak adil, dan karyawan tersebut mempunyai hak untuk mengeluh, secara keras berkeberatan, dan mengambil permasalahan ini untuk dapat mengadu. Akan tetapi ada beberapa orang pula

yang tetap melakukan pekerjaannya, walaupun karyawan tersebut mungkin tidak menyukai situasi tersebut, namun masih memiliki keinginan untuk menekuninya, setidaknya untuk saat tersebut. Semakin luas keinginan karyawan untuk mengambil perilaku ini untuk menghasilkan situasi yang lebih baik, maka perubahan organisasi menjadi semakin mudah dicapai dengan pengalihan sumber daya yang lebih kecil. *Sportmanship* lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak mudah protes, mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil (Novliadi, 2007). Salah satu contoh dari *sportmanship* adalah menghindari mengeluh atau merengek pada saat kondisi kerja tidak menyenangkan.

d. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah - masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Menurut Organ *et al.* (2006) ide dasar dari *courtesy* ini adalah menghindari kegiatan yang membuat pekerjaan orang lain menjadi lebih berat, dan pada saatnya memang harus menambah beban pekerjaan orang lain, pemberitahuan diawal haruslah dilakukan agar orang lain dapat siap menghadapinya. Salah satu contoh dari *courtesy* adalah seorang karyawan harus memberitahukan kepada rekan kerja lainnya apabila akan mengambil keputusan atau inisiatif agar nantinya keputusan atau inisiatif tersebut tidak bertabrakan dengan pekerjaan orang lain, khususnya apabila rekan kerja lainnya tidak diberitahu terlebih dahulu, sehingga hal ini dapat menimbulkan konflik atau masalah yang lebih dalam baik secara pribadi maupun pekerjaan. Novliadi (2007) menambahkan bahwa *courtesy* yaitu berbuat sesuatu yang baik dan hormat kepada orang lain, termasuk didalamnya perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

e. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Graham (1986) dalam Organ *et al.* (2006), menggambarkan dari risalat filosofi Yunani tentang kewarganegaraan, menyarankan bahwa *civic virtue* merupakan salah satu konstruk yang berguna untuk menangkap kontribusi sukarela yang dianggap penting oleh perusahaan. *Civic virtue* menggambarkan sebuah bentuk tanggung jawab, keterlibatan yang membangun dalam proses pemerintahan organisasi. Konovsky & Organ (1996) menekankan pada sesuatu yang lebih aplikatif pada aktivitas pemerintahan, seperti membaca surat yang berkaitan dengan pekerjaan, menghadiri

rapat, mengikuti perkembangan perusahaan, berdiskusi dengan rekan kerja tentang hal yang terjadi hari ini, dan turut serta dalam kegiatan yang dianggap meneruskan tradisi dan identitas organisasi (dalam Organ *et al.* , 2006). Novliadi (2007) menambahkan bahwa *civic virtue* adalah partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi, misalnya selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.

servant leadership berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yilmaz & Cokluk-Bokeoglu (2008:778), yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, dimana sangat dimungkinkan bahwa individu yang memiliki komitmen yang tinggi, mampu menunjukkan perilaku *OCB* sebagai akibat dari sikap yang diteruskan dalam bentuk perilaku.

Indikator komitmen organisasional tertinggi ada pada kesediaan untuk berusaha keras dan sebaik mungkin di dalam menambah kesuksesan organisasi ini. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu memberikan

usahanya yang terbaik supaya organisasi dapat terus mengalami kemajuan. Perilaku ini juga didukung dengan temuan bahwa karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi.

Dengan adanya Komitmen Organisasional yang tinggi dari karyawan, dapat membuat perilaku *OCB* karyawan muncul, sehingga karyawan akan menunjukkan perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan serta tanpa adanya perintah dari atasan. Perilaku *OCB* yang paling sering dilakukan oleh karyawan adalah *Conscientiousness*, dimana hal ini menunjukkan bahwa para karyawan selalu berusaha untuk tetap patuh pada peraturan dan memiliki kesadaran yang tinggi seperti dalam hal bersedia bekerja melebihi waktu yang ditentukan apabila diperlukan, selalu berusaha memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya, selalu mematuhi peraturan organisasi walaupun tidak diawasi oleh atasan, selalu melakukan introspeksi diri atas kepatuhan yang dijalankan selama ini dan selalu berlaku jujur dalam bekerja.

C. Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Podsakoff *et al.* (1990) dalam Organ *et al.* (2006), perilaku *OCB* diukur dengan mengidentifikasi lima kategori utama yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

Skala yang digunakan adalah 24 butir pernyataan, dan berikut merupakan indikator pernyataan yang mewakili kelima faktor penunjang *OCB*:

- 1) *Altruism* (Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi) diukur dengan indikator:
 - a) Kesiediaan karyawan dalam membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya *overload*).
 - b) Kesiediaan karyawan untuk memberikan bantuan kepada orang yang berada di sekitarnya.
 - c) Kesiediaan menggantikan tugas karyawan lain manakala yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas.
 - d) Kesiediaan karyawan meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.

- e) Kesiediaan membantu karyawan baru yang menghadapi kesulitan dalam masa orientasi.
- 2) *Conscientiousness* (Perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan), diukur dengan indikator:
- a) Kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan.
 - b) Karyawan memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya.
 - c) Karyawan mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.
 - d) Karyawan mengintrospeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini.
 - e) Kesadaran karyawan untuk berlaku jujur dalam bekerja.
- 3) *Sportmanship* (Perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan - keberatan), diukur dengan indikator:
- a) Karyawan tidak suka mengeluh dalam bekerja.

- b) Karyawan tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya.
 - c) Karyawan tidak menghabiskan banyak waktu untuk interupsi (mengadu) tentang masalah-masalah yang tidak penting atau sepele.
 - d) Karyawan tidak suka mencari-cari kesalahan organisasi.
 - e) Karyawan tidak ber-*negative thinking* dalam melihat suatu permasalahan.
- 4) *Courtesy* (Perilaku karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah - masalah interpersonal), diukur dengan indikator:
- a) Kesadaran karyawan untuk selalu menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan.
 - b) Kesadaran karyawan untuk tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain.
 - c) Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap pekerjaan karyawan lain.

- d) Kesadaran karyawan untuk tidak membuat masalah dengan karyawan lain.
 - e) Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap rekan kerja.
- 5) *Civic Virtue* (Perilaku karyawan yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi), diukur dengan indikator:
- a) Mengikuti pertemuan yang tidak dimandatkan, tetapi dianggap penting.
 - b) Selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada.
 - c) Selalu mengikuti informasi, misalnya pengumuman organisasi, memo.
 - d) Ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat *image* organisasi.
 - e) *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Trivers (2009), yang mengemukakan bahwa *servant leadership* memberikan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

- f) Dari hasil analisa *mean*, perilaku *servant leadership* yang ditunjukkan sebenarnya tergolong tinggi (3,62). Namun ada beberapa hal yang menjadi penyebab tidak adanya pengaruh *servant leadership* terhadap OCB dikarenakan karyawan memiliki persepsi bahwa atasan kurang bisa memprioritaskan karyawan. Hal ini nampak pada nilai rata-rata dimensi *Putting Subordinates First* terendah (3,02) bila dibandingkan dengan nilai rata-rata dimensi lainnya pada variabel *Servant Leadership*, terutama karyawan masih menganggap bahwa atasan belum mampu menempatkan kebutuhan karyawan diatas kepentingan pribadi (2,87).
- g) Menurut Trivers (2009), sebenarnya esensi *servant leadership* justru terletak pada bagaimana perilaku pemimpin yang lebih mengutamakan bawahannya akan membuat bawahan menunjukkan perilaku *extra role*. Oleh karena itu, dengan kurang adanya persepsi dari karyawan bahwa atasan kurang memperhatikan mereka, walaupun sudah tergolong baik namun

masih belum dapat membuat karyawan untuk dapat menunjukkan perilaku OCB bagi organisasi.

D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi OCB

Dalam studi yang mengintegrasikan 3 teori yang mempengaruhi OCB karyawan, yaitu teori atribusi, pertukaran sosial dan kepribadian evaluasi diri, Ariani (2008) mengemukakan bahwa motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan factor inti yang dapat mendorong OCB anggota organisasi secara individual. Sedangkan Spector (1997), dalam Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan.

Organ (1995) dan Sloat (1999) dalam Zurasaka (2008), mengemukakan beberapa factor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati
3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan karyawan

5. Masa kerja, dan

6. Jenis Kelamin

Berbeda dengan beberapa pendapat di atas, menurut Zurasaka (2008), OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari factor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini.

E. Dimensi OCB Dalam Kinerja Organisasi

Katz (1964) dalam Bolino, Turnely dan Bloodgood (2002) mengemukakan bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Banyak peneliti lebih memprioritaskan studinya pada identifikasi faktor-faktor anteseden OCB, misalnya yang dilakukan oleh Organ dan Ryan (1995) serta Podsakoff *et al.* (2000) dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood 2002).

Namun Karambayya (1989) telah melakukan pengujian secara empiris tentang hubungan antara OCB dan kinerja organisasi. Dikemukakan bahwa karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai OCB yang lebih baik, dibandingkan dengan mereka yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja kurang baik.

Pada penelitian yang dilakukan dengan studi longitudinal dengan sampel 27 restoran di AS, Koys (2001) dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002) menemukan bahwa OCB mempunyai pengaruh signifikan pada efektivitas organisasi. Ditambahkan lebih lanjut oleh Bolino, Turnley, dan Bloodgood bahwa OCB dapat memfasilitasi kinerja organisasi dengan “memberi pelumas” pada mesin social organisasi. Sedangkan menurut Organ (1988); Podsakoff dan MacKenzie, 1997, dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002), secara spesifik OCB dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

1. Mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan

2. Mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik
3. Mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumberdaya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan
4. Memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja
5. Lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja
6. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit organisasi
7. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Van Dyne et al. (1994) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002), bahkan sudah mengembangkan kerangka hubungan antara OCB, modal sosial, dan kinerja organisasi. Dijelaskan lebih lanjut bahwa dimensi OCB meliputi loyalitas, kepatuhan, partisipasi fungsional,

partisipasi sosial dan partisipasi advokasi, berinteraksi dengan modal sosial yang dimiliki organisasi yaitu dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Sedangkan Ariani (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa OCB merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Sebagai perilaku di luar peran yang harus dimainkan, sesungguhnya OCB tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya. Ditambahkan oleh Ariani, organisasi bisa mengaplikasikan hal tersebut dalam penilaian kinerja karyawan mengingat perilaku di luar peran juga menjadi standar yang harus dipenuhi karyawan untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, organisasi dapat mendorong agar karyawan berlaku positif, misalnya membantu karyawan lain dan saling mendukung dalam tim. Karena ada karyawan yang dengan suka rela membantu teman lain, tetapi ada juga pribadi yang harus didorong terlebih dulu

oleh organisasi. Dalam seleksi karyawan pun, organisasi bisa memilih karyawan yang mempunyai kepribadian positif. Lebih penting dari semua itu, organisasi dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong OCB dalam berbagai kegiatan.

servant leadership berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Hal ini diantaranya disebabkan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dengan adanya *servant leadership* akan menimbulkan komitmen organisasional, sesuai dengan penelitian Washington (2007). Komitmen organisasional inilah yang nantinya mempengaruhi perilaku karyawan yang akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang signifikan bagi organisasi tempat saat ini bekerja.

Pemimpin yang menunjukkan perilaku *servant leadership* akan membuat karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi. Hal ini nampak pada karyawan yang memiliki masa kerja diatas 10 tahun, dimana komitmen ini

juga mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku *OCB*.

Perilaku *servant leadership* yang harus benar-benar ditunjukkan adalah bagaimana pemimpin mengutamakan kepentingan para karyawan. Hal ini akan membentuk persepsi yang baik dari karyawan terhadap pemimpinnya, sehingga karyawan akan berkomitmen yang kemudian akan membentuk perilaku *OCB*. Hal ini nampak dengan jelas pada karyawan yang telah memiliki masa kerja panjang di organisasi menunjukkan perilaku *OCB*, sehingga dapat menjadi pembelajaran bagi peran manajerial terhadap karyawan.

Selain itu, untuk mempertahankan perilaku *OCB*, maka organisasi dapat terus meningkatkan penanaman *good value*, dan terus membangun kultur organisasi yang sesuai dengan nilai organisasi. Hal ini dapat dimulai dari keteladanan pemimpin untuk menunjukkan komitmennya terhadap *good value*.

BAB 4 IMPLEMENTASI PENELITIAN

SERVANT LEADERSHIP

A. Implementasi Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dapat dimulai dari kegiatan perumusan masalah dan tujuan penelitian berdasarkan latar belakang masalah. Setelah itu dilakukan perancangan metode pengumpulan data dan teknik analisis data yang akan dipakai, selanjutnya melakukan pembahasan yang mengeksplorasi temuan penelitian dengan mengkonfirmasi hubungan dengan penelitian terdahulu, setelah itu dilakukan pengambilan keputusan.

Penelitian yang menggunakan metode penelitian kuantitatif merupakan metode ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan menemukan, membuktikan, dan mengembangkan pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu (Sugiyono, 1999:1). Jenis penelitian yang dapat digunakan adalah penelitian eksplanasi atau *explanatory* yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. Zikmund (1994) berpendapat bahwa *causal research* adalah penelitian yang

dirancang untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel dimana masalah studi telah didefinisikan dengan jelas.

B. Klasifikasi dan Definisi Operasional

1. Klasifikasi Variabel

Hasil identifikasi sejumlah variabel penelitian berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diperoleh kelompok variabel sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*independent variabel*) yaitu variabel yang diyakini akan mempengaruhi variabel lainnya. Variabel bebas ini diberikan simbol "X" yaitu variabel *Servant Leadership* (X).
2. Variabel antara (*intervening variabel*) yaitu variabel yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat, yang diyakini sebagai variabel yang dapat menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga terdapat pengaruh yang disebut pengaruh tidak langsung. Variabel antara ini diberikan simbol "Z" yaitu variabel Komitmen Organisasional (Z).

3. Variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu variabel yang keberadaannya sangat tergantung atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel ini diberikan simbol “Y” yaitu variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

C. Definisi Operasional Variabel

Adanya definisi operasional variabel mempunyai maksud untuk menjelaskan dan menegaskan mengenai pengertian dan dimensi yang dijadikan alat untuk mengukur variabel penelitian. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. *Servant leadership* (X) adalah karakteristik pemimpin di mana secara tulus melayani orang lain dengan taraf sama baiknya apabila melayani diri sendiri, rendah hati, serta memiliki kemauan untuk mendengarkan karyawan dengan penuh perhatian.

Perilaku *servant leadership* yang digunakan dapat didasarkan pada 7 dimensi hasil penelitian Liden, Wayne, Zhao, and Henderson’s (dalam Washington, 2007).

Definisi operasional dari masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

- a. *Emotional healing*, yaitu perilaku yang menunjukkan kepedulian terhadap pribadi karyawan, yang diukur melalui indikator sebagai berikut:
1. Atasan menyediakan bantuan bila karyawan mengalami permasalahan pribadi.
 2. Atasan peduli terhadap keadaan pribadi karyawan secara utuh.
 3. Atasan menyediakan waktu khusus untuk berbicara tentang hal-hal pribadi karyawan.
 4. Atasan memberikan dukungan tanpa diminta sekalipun bilamana karyawan membutuhkan.
- b. *Creating value for the community*, yaitu perilaku yang secara sadar menunjukkan kepedulian untuk menolong komunitas, yang diukur melalui indikator sebagai berikut:
1. Atasan menekankan pentingnya saling memberi usaha yang terbaik dalam sebuah unit kerja ini.
 2. Atasan menyediakan pertolongan untuk anggota unit kerja ini.
 3. Atasan terlibat dalam kegiatan unit kerja ini.

4. Atasan bersedia menjadi sukarelawan bila diperlukan dalam unit kerja ini.
- c. *Conceptual skills*, yaitu pengetahuan tentang organisasi dan tugas-tugas sehingga dapat mendukung keberadaan karyawan, yang diukur melalui indikator sebagai berikut:
1. Atasan segera memberi masukan bila ada sesuatu yang salah.
 2. Atasan mampu berpikir efektif dalam menghadapi situasi yang kompleks.
 3. Atasan memiliki pemahaman yang baik tentang organisasi dan tujuannya.
 4. Atasan menyediakan jalan keluar melalui ide-ide yang baru.
- d. *Empowering*, yaitu perilaku yang memfasilitasi karyawan atau meng-*encourage* dalam pemecahan masalah dan bagaimana menyelesaikan tugas-tugas, yang diukur melalui indikator sebagai berikut:
1. Atasan memberikan tanggung jawab pada karyawan untuk mengambil keputusan terkait pekerjaannya.

2. Atasan mendukung keputusan yang diambil karyawan terkait pekerjaannya.
 3. Atasan memberikan kebebasan pada karyawan untuk mengatasi situasi sulit melalui cara-cara yang terbaik oleh karyawannya.
 4. Atasan memberikan dispensasi pada karyawan untuk mengambil keputusan bila terjadi situasi darurat tanpa harus berkonsultasi terlebih dahulu.
- e. *Helping subordinates grow and succeed*, perilaku yang menunjukkan kepedulian atas pengembangan karir karyawan dengan menyediakan *mentorship* dan dukungan, yang diukur melalui indikator sebagai berikut:
1. Atasan memperhatikan karir karyawan sebagai prioritas.
 2. Atasan mendorong karyawan untuk dapat mencapai karir terbaik mereka.
 3. Atasan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kemampuan.
 4. Atasan terlibat dalam pencapaian karir karyawan.

- f. *Putting subordinates first*, perilaku yang menempatkan karyawan sebagai prioritas utama, yang diukur melalui indikator sebagai berikut:
1. Atasan peduli dengan kesuksesan karyawan dibanding kesuksesan pribadi.
 2. Atasan meletakkan kepentingan karyawan di atas kepentingan pribadi.
 3. Atasan mengorbankan kepentingannya demi kebutuhan karyawan.
 4. Atasan melakukan sesuatu demi kemudahan pekerjaan karyawan.
- g. *Behaving ethically*, perilaku yang menunjukkan keterbukaan, adil, dan jujur terhadap karyawan, yang diukur melalui indikator sebagai berikut:
1. Atasan memegang standar etika yang tinggi.
 2. Atasan berpegang teguh pada kejujuran.
 3. Atasan memperhatikan prinsip etika demi mencapai sukses.
 4. Atasan berintegritas (tidak mencari keuntungan pribadi).

2. Komitmen Organisasional (Z) adalah dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pengukuran komitmen organisasional dapat menggunakan teori dari Mowday *et al.* (1979) dengan butir pengukuran yang didasarkan pada:

- a. Kesiediaan karyawan untuk berusaha keras dan sebaik mungkin di dalam menambah kesuksesan perusahaan.
- b. Kesiediaan karyawan untuk menyatakan ke pihak lain bahwa organisasinya merupakan tempat yang baik untuk bekerja.

- c. Kesiediaan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi meskipun terdapat perubahan-perubahan yang cukup besar.
- d. Kesiediaan karyawan dalam menerima segala jenis tugas untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.
- e. Kesiediaan karyawan untuk menolak bekerja di tempat lain walaupun pekerjaannya sama.
- f. Kesadaran karyawan bahwa keputusan untuk bekerja dalam organisasi ini adalah tepat.
- g. Kesetiaan karyawan terhadap organisasi.
- h. Kesamaan nilai dan pandangan karyawan dengan organisasi.
- i. Kepedulian karyawan terhadap nasib organisasi.
- j. Kebanggaan karyawan untuk menyatakan kepada pihak lain bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi.
- k. Kesadaran karyawan bahwa organisasi ini memberikan inspirasi yang baik dalam menghasilkan kinerja yang baik.

- l. Kebahagiaan karyawan untuk bekerja di organisasi ini pada saat memutuskan untuk bergabung.
 - m. Kesadaran karyawan bahwa terdapat banyak keuntungan yang diperoleh, bila tetap mempertahankan keanggotaan organisasi ini dalam jangka waktu panjang.
 - n. Kesadaran karyawan untuk memiliki perasaan sependapat dengan kebijakan organisasi yang berhubungan dengan pekerja.
 - o. Kesadaran karyawan bahwa organisasi tempat dia bekerja merupakan tempat terbaik yang memungkinkan untuk bekerja
3. *Organizational Citizenship Behavior* (Y), adalah pernyataan dari karyawan sebagai responden tentang perilaku-perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, spontan, memberikan kontribusi kepada organisasi yang tercermin melalui perilaku suka membantu dan memberi perhatian terhadap orang lain dimana perilaku ini tidak mendapatkan ataupun mengharapkan *reward* dari sistem penggajian formal dan secara keseluruhan perilaku ini dapat meningkatkan efektifitas fungsi-

fungsi organisasi (Organ *et al.*, 2006:258). Terdapat lima dimensi OCB sebagai indikator yaitu:

a. *Altruism* adalah persepsi karyawan mengenai tinggi rendahnya variabel-variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam diri karyawan tampak pada perilaku memberi pertolongan, kemauan membantu orang lain secara sukarela baik yang berhubungan dengan tugas atau masalah dalam organisasi. Butir pengukurannya didasarkan pada:

- 1) Kesiediaan karyawan dalam membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya *overload*).
- 2) Kesiediaan karyawan untuk memberikan bantuan kepada orang yang berada di sekitarnya.
- 3) Kesiediaan menggantikan tugas karyawan lain manakala yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas.
- 4) Kesiediaan karyawan meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.

- 5) Kesiediaan membantu karyawan baru yang menghadapi kesulitan dalam masa orientasi.
- b. *Courtesy* adalah persepsi karyawan mengenai tinggi rendahnya variabel-variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam diri karyawan yang tampak pada perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Butir pengukurannya didasarkan pada:
- 1) Kesadaran karyawan untuk selalu menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan..
 - 2) Kesadaran karyawan untuk tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain.
 - 3) Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap pekerjaan karyawan lain.

- 4) Kesadaran karyawan untuk tidak membuat masalah dengan karyawan lain.
 - 5) Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap rekan kerja.
- c. *Conscientiousness atau compliance* adalah persepsi karyawan mengenai tinggi rendahnya variabel-variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam diri karyawan yang tampak pada perilaku yang berusaha untuk melebihi yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku-perilaku ini terkait dengan kepatuhan pada peraturan, atas kesadaran diri. Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi *conscientiousness* adalah :
- 1) Kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan.
 - 2) Memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya.
 - 3) Mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.
 - 4) Introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini.

- 5) Kesadaran untuk berlaku jujur dalam bekerja.
4. *Sportmanship* adalah persepsi karyawan mengenai tinggi rendahnya variabel-variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam diri karyawan berupa perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan (komplain). Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan menunjukkan sikap yang positif dan menghindari untuk melakukan komplain. Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi *sportmanship* adalah :
- 1) Tidak suka mengeluh dalam bekerja.
 - 2) Tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya.
 - 3) Tidak menghabiskan banyak waktu untuk interupsi (mengadu) tentang masalah-masalah yang tidak penting/sepele.
 - 4) Perilaku tidak suka mencari-cari kesalahan Organisasi.

- 5) Perilaku tidak ber-*negative thinking* dalam melihat suatu permasalahan.
5. *Civic Virtue* adalah persepsi karyawan mengenai tinggi rendahnya variabel-variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam diri karyawan berupa perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Perilaku-perilaku *civic virtue* ini mencerminkan rasa kepedulian, tidak apatis atau masa bodoh untuk tetap mengikuti informasi, perubahan-perubahan, atau situasi terkini yang berkembang dalam organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi *civic virtue* adalah :
- 1) Mengikuti pertemuan yang tidak dimandatkan, tetapi dianggap penting.
 - 2) Selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada.
 - 3) Selalu mengikuti informasi, misalnya pengumuman organisasi, memo, dsb.

- 4) Ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat *image* organisasi.

BAB 5 SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Penulis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
2. Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasional sebagai *variable intervening*.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat diberikan beberapa saran antara lain:

1. *Servant Leadership* tidak dapat secara langsung membuat karyawan mau menunjukkan perilaku ekstra peran, sehingga dibutuhkan adanya Komitmen Organisasional terlebih dahulu yang perlu dimunculkan dari diri karyawan. Hal yang perlu diperhatikan terkait *Servant Leadership* adalah perlu ditingkatnya perhatian pemimpin terhadap karyawan, khususnya dalam hal usaha untuk mengutamakan kepentingan karyawan.

2. Peran Komitmen Organisasional sangat bermanfaat bagi organisasi, khususnya karyawan saat ini mau bekerja untuk menambah kesuksesan bagi organisasi. Peran ini nampak jelas pada penelitian ini dimana karyawan yang memiliki masa kerja panjang dalam organisasi telah menunjukkan perilaku *OCB*, sehingga organisasi wajib mempertahankan bahkan meningkatkan komitmen karyawan. Hal ini dapat ditingkatkan lagi dengan cara memberikan motivasi terus menerus secara berkelanjutan, dan organisasi dapat terus meningkatkan image supaya karyawan makin bangga menjadi bagian dari organisasi ini.
3. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang paling sering ditunjukkan karyawan adalah perilaku jujur dalam bekerja. Organisasi dapat terus mempertahankan penanaman *good value* ini, dan terus membangun kultur organisasi yang sesuai dengan nilai organisasi. Hal ini dapat dimulai dari keteladanan pemimpin untuk menunjukkan komitmennya terhadap *good value*. Selain itu, organisasi perlu mengajak karyawan bersama-sama meningkatkan kinerja dan *image* organisasi melalui pemberian pemahaman bahwa apa yang telah karyawan lakukan selama ini memiliki dampak yang besar terhadap kinerja dan *image* organisasi,

sehingga perilaku memiliki organisasi dapat terus terbangun, dan perilaku ekstra peran dari karyawan dapat terwujud.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, Fitri. 2009. *Pengaruh Gaji Terhadap Komitmen Guru Honor Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta Josua Medan*". Tesis: Universitas Sumatra Utara.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, Vol. 26: 587-595.
- Brahmana, Sunardi S., dan Sofyandi, Herman. 2007. *Transformasional Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior Di Utama*. Laporan Penelitian Kelompok Fakultas Bisnis dan Manajemen: Universitas Widyatama.
- Darwito. 2008. *Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)*". Tesis: Universitas Diponegoro.
- De Sousa, M. C., & Van Dierendonck, D. 2010. Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *The Horizon*, Vol 18, No.3, 230-239.
- Greenleaf, R. 1970. *The Servant as Leader*. In De Sousa, M. C., & van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *The Horizon*, Vol 18, No.3, 230-239.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Handoyo, Seger. 2010. Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi

- Pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara Sosial Humaniora*, Vol. 14, No. 2: Universitas Indonesia.
- Husselid dan Day McKenna and Nich, 2000. The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational leadership and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, 680-694.
- Jahangir, N., M. M. Akbar & M. Haq. 2004. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*. Vol.I, No.2, 75-85
- Lee. 1987. *Authentic leadership and organizational citizenship behavior. Paper presented at the International Conference on Test and Measurement (ICTM)*. December 5 - 6, Hong Kong. Cited in Measurement-ICTM/321/ Li, C. (2010). *Open leadership how social technology can transform the way you lead*, (1st ed). Jossey-Bass: San Francisco
- Luthans, F., & Slocum, J. 2004. *New leadership for a new time*. In Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). *Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Luthans, F. (1996), *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Namun Karambayya. 1989. *The discourses of corporate spiritualism and evangelical capitalism*. In Reave, L. (2005). *Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Nixon. 2005. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Novliadi, Ferry. 2007. *Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Dukungan*

- Organisasional*. Skripsi: Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Organ, D. W. 2008. *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W., et.al. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & McKenzie, S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, 262-270.
- Podsakoff, Philip M., et al. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. Vol.26, No.3: 513-563.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Shadur, Kinzle dan Rodwell. 1999. Motivational effects of charismatic leadership: self-concept based theory. *Organization science*, 4, 577-594.
- Smith C. A, Organ D. W. & Near J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655- 63.
- Spears, L.C. 2004. *Practising Servant Leadership*. Hesselbein&Company.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*, CV. Alfabeta, Bandung.
- 1999. *Statistik Untuk Penelitian*. CV. Alfabeta, Bandung
- Temaluru. 2001. Motivational effects of charismatic leadership: self-concept based theory. *Organization science*, 4, 577-594.

- Trivers, Geoffrey A. 2009. *Servant Leadership's Effects on Trust and Organizational Citizenship Behaviors*. Dissertation: Argosy University Seattle.
- Turnely dan Bloodgood. 2002. Organization citizenship behavior: an examination of the influence of the workplace. *Leadership and Organization Development Journal*, 17, 42-7.
- Waddell, J.T. 2006. *Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable: Regent University.
- Vigoda dan Golembiewski. 2001. Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Washington, Rynetta R. 2007. *Empirical Relationship Among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlations With Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Dissertation: Auburn University, Alabama.
- Yilmaz, Kursad & Cokluk-Bokeoglu, Omay. 2008. Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *World Applied Sciences Journal*. Vol.3, No.5, 775-780

PROFIL PENULIS



Dr. Roy Setiawan
Dosen Program Studi Manajemen
School of Business and Management
Universitas Kristen Petra

Roy Setiawan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002 - 2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 - 2004. Selain itu pernah menjabat sebagai Koordinator Forum Komunikasi Lembaga Kemahasiswaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia. Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai Ketua Pengurus Daerah Departemen Pemuda dan Anak Kota Surabaya periode 2009 - 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada Program Magister Sains Manajemen (M.SM.),

dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti Republik Indonesia. Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant (CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisan-tulisannya banyak dimuat di jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai Ketua Program Business Management serta Kepala Laboratorium Leadership. Saat ini terdaftar sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).