



Komitmen Organisasi sebagai Pemeditasi Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Guru SMA di Kota Madiun

Elda Handika¹, Ardianus Laurens P²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Madiun
¹elldahandika14@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen organisasi sebagai pemeditasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sampel dalam penelitian ini adalah guru di beberapa SMA Kota Madiun (SMAN 4, SMAN 6 dan SMAK St. Bonaventura) yang berjumlah 99 orang guru sebagai responden yang diambil menggunakan sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Komitmen organisasi belum mampu memeditasi secara keseluruhan pada pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), akan tetapi *servant leadership* berpengaruh secara langsung terhadap perilaku OCB guru.

Kata kunci: Komitmen Organisasi, *Servant Leadership*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya suatu kegiatan dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia juga sangat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan-tujuan dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang termasuk didalamnya adalah orang-orang yang memberikan tenaga, bakat dan kreativitas mereka kepada sebuah organisasi. Peranan dari sumber daya manusia yang secara langsung juga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas sebuah organisasi. Era globalisasi menuntut sumber daya manusia untuk tidak hanya memiliki kemampuan dan keahlian saja, namun juga harus memiliki rasa tanggung jawab serta dedikasi yang tinggi terhadap organisasi tempat ia bekerja melalui sebuah komitmen organisasi. Terlebih jika organisasi tersebut mampu memberdayakan orang-orang yang ada didalamnya secara lebih efektif dan efisien, maka dapat dipastikan bahwa organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya dengan baik. Mengingat pentingnya peranan aspek sumber daya manusia bagi sebuah organisasi, maka peranan seorang pemimpin pun tidak kalah penting dalam sebuah organisasi, (Ratnawati dalam Mira dan Margaretha, 2012). Keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin diharapkan tidak saja mempengaruhi keberhasilan organisasi, tetapi juga perilaku semua karyawannya. Kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain akan memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari berbagai macam teori yang membahas tentang gaya kepemimpinan, maka menurut gaya kontemporer, gaya kepemimpinan yang saat ini masih banyak diminati oleh para peneliti terdahulu misalnya: Mira dan Margareta (2012), Prabowo dan Setiawan (2013), Margaretha dan Prasetyo (2012), yaitu mengenai gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Menurut Greenleaf (2002) dalam Mira dan Margaretha (2012), *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak

untuk melayani. Orientasi *servant leadership* adalah untuk melayani pengikut dengan standar moral spiritual. Selain *servant leadership*, dalam sebuah organisasi juga sangat diperlukan adanya komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Dari komitmen yang sudah dimiliki oleh setiap karyawan terhadap organisasinya, maka diharapkan dapat menciptakan sebuah perilaku positif yang dilakukan diluar peran dan kewajiban sebagai seorang karyawan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Jati (2013) dalam Fauzi (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan OCB, karena akan mendorong lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif, tetapi hubungan antara karyawan dengan organisasi secara aktif. Menurut Siders *et al.* (dalam Fauzi, 2015), meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor dari dalam diri (internal) seperti moral, motivasi, komitmen, rasa puas, dan sikap positif. Sedangkan faktor yang berasal dari luar (eksternal) yaitu seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan dan budaya organisasi. Peranan pendidikan dalam mencetak sumber daya manusia yang berkualitas sangat ditunjang oleh perangkat pendidik seperti halnya guru yang profesional dalam melaksanakan proses belajar mengajarnya. Sumber daya manusia yang berprofesi sebagai tenaga edukatif (guru) harus berkualitas tinggi, artinya guru harus memiliki keterampilan kerja yang tinggi, wawasan yang luas, profesional, tangguh dan produktif serta memiliki etos kerja yang tinggi sehingga dapat memberikan kontribusi yang berkualitas serta memadai terhadap pelayanan kebutuhan masyarakat dalam berbagai dimensi kehidupan yang selalu berubah di tengah era globalisasi saat ini. Seorang kepala sekolah diyakini dapat membuat para *follower* (guru) yang dipimpinnya menjadi termotivasi untuk meniru serta mau menjalankan apa yang diperintahkan dan dikehendaki oleh pemimpinnya.

Penelitian ini mengambil objek pada guru di beberapa sekolah menengah atas (SMA) di Kota Madiun yang meliputi SMAN 4, SMAN 6 dan SMAK St. Bonaventura. Ketiga SMA tersebut memiliki jumlah siswa lebih dari 500 orang siswa. Sekolah menengah atas merupakan salah satu lembaga pendidikan rintisan sekolah yang bertaraf nasional. Sebagai suatu lembaga pendidikan, keberhasilan dalam mencapai visi dan misinya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki sebuah organisasi, khususnya sumber daya manusia sebagai guru karena peranannya sangat besar, dalam menciptakan siswa yang berprestasi dan berkualitas tinggi. Jika dilihat dari prestasi yang diperoleh siswa, maka pasti ada dukungan dan bantuan dari para guru yang hebat. Guru yang selalu mengajarkan tentang kedisiplinan disetiap proses belajar mengajarnya agar mampu bersaing menghadapi perkembangan zaman khususnya di era globalisasi. Namun masih ada beberapa kekurangan yang di alami oleh masing-masing sekolah seperti kurang legkapnya sarana dan prasarana penunjang proses belajar siswa yaitu seperti kurangnya perlengkapan di ruang laboratorium, luas sekolah yang tidak terlalu besar, dan perlengkapan ruang kelas yang kurang nyaman.

LANDASAN TEORI

Servant Leadership

Menurut Greenleaf dalam Fauzi (2015), *servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani. Laub (1999) dalam Srimulyani (2014) mendefinisikan *servant leadership* sebagai sebuah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikutnya dibandingkan dengan kepentingan pribadi sang pemimpin. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan tipe gaya kepemimpinan yang selalu siap untuk melayani dan selalu mengutamakan kepentingan para pengikutnya serta menunjukkan rasa kepedulian yang tinggi terhadap sesamanya. Dimensi *servant leadership* menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler dalam Fauzi (2015), berdasarkan pengukuran *people-orientation* sebagai berikut: *Altruistic calling*, yaitu menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain diatas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya, *emotional healing*, yaitu menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dan trauma atau penderitaan, *wisdom*, yaitu menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda dilingkungannya,

sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut, *persuasive mapping*, yaitu menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang, *organizational stewardship*, yaitu menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas, *humility*, yaitu menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasinya sendiri, *vision*, yaitu menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama, dan *service*, yaitu menggambarkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Komitmen Organisasi

Wibowo (2015:54) mendefinisikan komitmen organisasi adalah kesediaan seseorang untuk meningkatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasa dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008:100). Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan oleh ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada organisasi dan tujuan-tujuan yang ada didalam organisasi tersebut serta memperkuat keinginannya untuk mempertahankan posisi dan keanggotaannya di dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi bersifat multidimensi, Meyer dan Allen dalam Luthans (2006: 249-250) membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen, yaitu: Komitmen afektif (*affective commitment*): karyawan terikat secara emosional, identifikasi, dan terlibat penuh dalam sebuah organisasi. Komitmen normatif (*normative commitment*): adalah keinginan kuat karyawan, rasa tanggung jawab dan perasaan wajib untuk tetap berada dalam sebuah organisasi. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*): Robbins dan Judge, (2008) menyatakan komitmen organisasi kontinuan yaitu mengarah pada nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi, hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organization citizenship behavior atau perilaku kewargaan organisasional adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins dan Judge 2008:40). Menurut Organ (1988) dalam Prabowo dan Setiawan (2013) OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah suatu bentuk perilaku karyawan yang merupakan inisiatif individual, yang bekerja melebihi tuntutan pekerjaannya atau *ekstra role* yang dilakukan secara suka rela, serta tidak berkaitan dengan *reward* formal sebuah organisasi, tetapi secara agregat dapat meningkatkan efektivitas sebuah organisasi. Ada lima dimensi OCB (Organ, 2006 dalam Kurniawan, 2015:100-101), yaitu: *Altruisme*, yaitu merupakan perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi. Dengan kata lain merupakan perilaku yang lebih mementingkan orang lain dibandingkan kepentingan pribadinya. *Conscientiousness*, yaitu merupakan perilaku yang terlihat ketika individu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku didalam suatu organisasi. Misalnya penerapan perilaku yang ditandai dengan kerapian, ketepatan waktu, kehati-hatian, kedisiplinan dan dapat dipercaya. *Courtesy*, yaitu merupakan perilaku membantu teman kerja yang mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara mencari konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka. Seseorang yang memiliki

courtesy ini dalam tingkat tinggi adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. *Civic Virtue*, yaitu merupakan perilaku terlibat dalam kegiatan-kegiatan dalam sebuah organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi. Dengan kata lain menunjukkan keinginan untuk bertanggung jawab atas kelangsungan organisasi, memberikan pendapat yang konstruktif, mendukung serta mempertahankan tujuan-tujuan dalam sebuah organisasi. *Sportmanship*, yaitu merupakan perilaku toleransi pada situasi yang kurang menyenangkan dan kurang ideal ditempat kerja tanpa mengeluh. Yakni, menunjukkan keinginan untuk memberikan toleransi, tanpa mengeluh dalam menghadapi masalah dan menemukan solusi dari masalah yang ada. Seseorang yang memiliki *sportmanship* dalam tingkatan tinggi akan berperilaku positif dan menghindari keluhan yang tidak perlu.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi

Salah satu komponen yang dapat menciptakan komitmen organisasi pada karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi. Hakikatnya hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya yaitu bersifat bimbingan, pemberian arah, pemberi perintah/instruksi, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya (Mukasabe, 2004, dalam Mira dan Margaretha, 2012). Apabila kebutuhan dan kepentingan karyawan sudah terpenuhi melalui pelayanan yang diberikan oleh pemimpin, serta pemimpin berhasil memberikan contoh teladan yang baik kepada karyawannya, maka loyalitas dan komitmen organisasi mulai tertanam dalam setiap individu karyawannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mira dan Margaretha, (2012) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan *servant leadership* terhadap komitmen organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pelayanan yang diberikan oleh pemimpin atau *servant leaders* pada karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasinya. Dari uraian tersebut, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB

Menurut Robbins dan Judge (2007), OCB dapat ditimbulkan dari berbagai faktor dalam organisasinya, salah satunya karena adanya komitmen organisasi yang tinggi. Ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka karyawan tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan organisasinya. Luthans (2006:249) membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi, yakni: *affective commitment* (komitmen afektif), *normative commitment* (komitmen normatif) dan *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan). Penelitian Teresia dan Suyasa (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berperan dalam pembentukan perilaku OCB seorang Karyawan, dan menyatakan bahwa dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi, karyawan dengan loyalitas tinggi bersedia berkorban demi kepentingan organisasi, semakin karyawan berkomitmen terhadap organisasi semakin karyawan ingin bersikap melebihi tuntutan tugas apabila dibutuhkan. Dari beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Tingkat dimensi komitmen organisasi yakni, *affective commitment* (komitmen afektif), *normative commitment* (komitmen normatif) dan *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) yang baik akan mempengaruhi tinggi rendahnya OCB karyawan. Berdasarkan bukti empiris dari beberapa penelitian terdahulu maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh *servant leadership* terhadap OCB

Menurut Greenleaf (2002) dalam Fauzi (2015) *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang muncul dari hati yang berkehendak untuk melayani. *Servant leadership* diyakini sebagai faktor eksternal yang dapat mempengaruhi OCB. Menurut beberapa pandangan, individu-individu yang memiliki pemimpin yang melayani cenderung meniru perilaku mereka dalam interaksi yang menghasilkan perilaku tingkat tinggi

dari OCB. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mira dan Margaretha (2012) menemukan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB. Dilihat dari hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang melayani para pengikutnya dengan tulus dan secara sukarela, maka dapat meningkatkan perilaku positif diluar kewajiban karyawan yang disebut sebagai perilaku OCB. Dari uraian tersebut maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

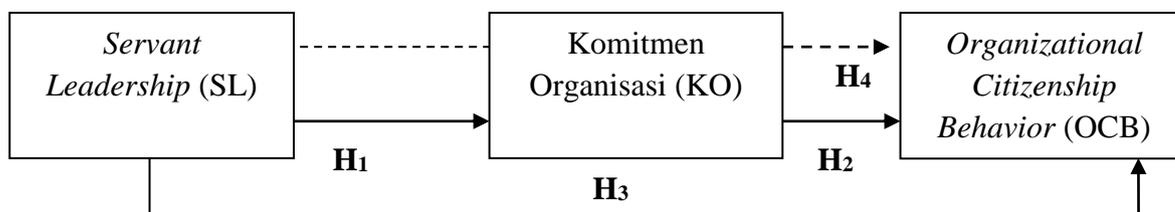
H₃: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Pengaruh Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi antara *Servant Leadership* Terhadap OCB

Komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008: 100). Komitmen organisasi juga merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap sebuah organisasi. Loyalitas seorang karyawan juga bisa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang *leader*, karena dalam sebuah organisasi seorang *leader* memiliki peranan yang sangat penting untuk mempengaruhi pengikutnya. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kemungkinan besar ketika seorang *servant leader* berhasil mempengaruhi pengikutnya serta dapat menimbulkan komitmen organisasi pada pengikutnya maka secara tidak langsung juga dapat menimbulkan perilaku positif karyawan terhadap organisasi yang disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara *servant leadership* terhadap OCB melalui komitmen organisasi sebagai pemediasi maka, peneliti ingin mengembangkan penelitian ini yaitu dengan melihat pengaruh tidak langsung antara variabel variabel tersebut dan dengan menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai pemediasi. Maka dengan adanya pengembangan penelitian ini, peneliti merumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H₄: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui komitmen organisasi sebagai mediasi.

Model penelitian yang diadaptasi dari beberapa penelitian terdahulu digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dan sampel

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi, atau kejadian dimana peneliti tertarik untuk mempelajarinya atau menjadikannya sebagai obyek penelitian (Kuncoro, 2009:118). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi (Sugiyono, 2013:62). Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2015: 151). Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling* karena sampel dalam penelitian ini adalah guru di beberapa SMA di Kota Madiun. *Proportionate stratified random sampling* adalah teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2015:152).

Definisi Operasional

Servant Leadership (X)

Servant leadership adalah sebuah pemahaman dan praktik praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikutnya dibandingkan dengan kepentingan pribadi pemimpin, dengan memiliki enam karakteristik yang akan menciptakan organisasi yang sehat, yaitu: *value people*, *build community*, *display authenticity*, *provide leadership*, dan *share leadership* (Laub, 1999 dalam Srimulyani, 2014). Variabel independen (X) *Servant leadership* menggunakan 5 indikator pernyataan yang dikembangkan oleh (Srimulyani, 2014).

Komitmen Organisasi (M)

Komitmen organisasi adalah tingkat kesediaan pegawai untuk memihak organisasi dan tujuan-tujuan organisasi, keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuan yang diukur melalui indikator yang dikembangkan oleh Mayer *et al.*, (1993) dalam Mas'ud (2004:223-225). Variabel independen (M), *organizationat commitment* menggunakan item indikator yang dikembangkan oleh Mayer, Allen dan Smith (1993) dalam Mas'ud (2004).

Organizational Citizenship Behavior (Y)

OCB merupakan perilaku pilihan atau perilaku sukarela diluar tuntutan peran yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Penelitian ini menggunakan item indikator yang dikembangkan oleh Morrissor (skala Morrissor) dan menggunakan Skala Likert sebagai skala pengukuran. Variabel dependen (Y), *organizational citizenship behavior* (OCB) menggunakan item indikator yang dikembangkan oleh Morrison (1994) dalam Mas'ud (2004).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 99, sehingga kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini sebanyak 99 kuesioner. Untuk menafsirkan tinggi - rendahnya rata-rata responden, dibuat rentang skala sebesar 0.08 (Dajan, 1996). Rentang Skala = $(5-1)/5 = 5/4 = 0,8$. Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa rata-rata tanggapan responden terhadap variabel *servant leadership* yaitu pada indikator *build community* dengan nilai 4,00. Sedangkan urutan terbawah jika dilihat dari nilai mean indikator *servant leadership* yaitu pada indikator *share leadership* yaitu dengan nilai mean indikator 3,74. Rata-rata tanggapan responden pada variabel komitmen organisasi dengan peringkat tinggi pada keseluruhan item pernyataan yang ada, dengan urutan teratas komitmen orgnisasi berdasarkan pada nilai mean pada indikator komitmen kelanjutan yaitu dengan nilai 3,89. Sedangkan urutan terbawah komitmen organisasi berdasarkan nilai mean pada indikator komitmen afektif yaitu dengan nilai mean 3,60. Rata-rata tanggapan responden pada variabel OCB dengan peringkat tinggi dilihat pada nilai mean indikator yaitu pada indikator *conscientiousnees* dengan angka mean 4,00. Sedangkan urutan terbawah pada variabel OCB jika dilihat dari nilai mean indikator yaitu pada indikator *sportmanship* dengan nilai mean indikator 3,79.

Tabel 1. Rata-rata Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Mean Indikator	Peringkat Indikator	Mean Variabel	Peringkat Variabel
<i>Servant Leadership</i> (SL)	<i>Value People</i>	3.87	Tinggi	3,89	Tinggi
	<i>Develop People</i>	3.99	Tinggi		
	<i>Build Community</i>	4.00	Tinggi		
	<i>Display Authenticity</i>	3.88	Tinggi		
	<i>Provide Leadership</i>	3.84	Tinggi		
Komitmen Organisasi	<i>Share Leadership</i>	3.74	Tinggi	3,75	Tinggi
	<i>Affective</i>	3.60	Tinggi		
	<i>Normative</i>	3.75	Tinggi		
<i>Organizational</i>	<i>Continuance</i>	3.89	Tinggi	3,85	Tinggi
	<i>Altruism</i>	3.87	Tinggi		

<i>Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Conscientiousness</i>	4.00	Tinggi
	<i>Courtesy</i>	3.81	Tinggi
	<i>Civic Virtue</i>	3.80	Tinggi
	<i>Sportsmanship</i>	3.79	Tinggi

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Item dinyatakan valid apabila setiap item memiliki $r_{hitung} > 0,1975$. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa keseluruhan item pernyataan yaitu 18 item pernyataan *servant leadership*, 14 item pernyataan komitmen organisasi, 29 item pernyataan *organizational citizenship behavior (OCB)* dinyatakan valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *cronbach alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika *alpha* (α) $> 0,60$ (Nunally, 1967 dalam Ghozali, 2006). Tabel 4 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian ini reliabel.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha Hitung	Alpha Cronbach	Keterangan
<i>Servant Leadership (X)</i>	0.934	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi (M)	0.853	0,60	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.938	0,60	Reliabel

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak, pengujian dilakukan dengan uji *Kolmogorov – Smirnov*. Tabel 4.14 menunjukkan nilai hasil uji *Kolmogorov – Smirnov* pada ketiga model regresi. Ketiga model regresi memiliki nilai *asympt. Sig (2-tailed)* lebih dari 0,05 sehingga dapat dinyatakan berdistribusi normal.

Tabel 3. Uji Kolmogorov – Smirnov

Variabel Independen	Variabel Dependen	Kolmogorov – Smirnov	Asymp Sig. (2-tailed)	Keterangan
X	M	0,835	0,489	Normal
M	Y	0,566	0,906	Normal
X	Y	0,630	0,822	Normal
M				

Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan residual (e) dari model yang diamati tidak memiliki varian yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya (Ghozali, 2006:105). Tabel 4 menunjukkan hasil uji koefisien *spearman's Rho*. Model regresi pertama menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05 yakni 0,971 ($0,971 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi kedua menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05 yakni 0,246 ($0,246 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi ketiga menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05 yakni 0,854 yakni ($0,854 > 0,05$) dan 0,249 yakni ($0,249 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas pada ketiga model regresi menyatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4. Uji koefisien korelasi *Spearman's Rho*

Variabel Independen	Variabel Dependen	Sign	Keterangan
X	M	0,971	Tidak ada heteroskedastisitas
M	Y	0,246	Tidak ada heteroskedastisitas

X	Y	0,854	Tidak ada heteroskedastisitas
M		0,249	Tidak ada heteroskedastisitas

Menurut Ghozali, (2006:91) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila *tolerance* lebih dari 10% dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Tabel 5 menunjukkan hasil perhitungan nilai *tolerance* pada variabel *servant leadership* sebesar 0,991 dan variabel komitmen organisasi sebesar 0,991 nilai *tolerance* > 0,10 (0,991 > 0,10). Nilai *variance inflation factor* (VIF) pada model regresi variabel *servant leadership* sebesar 1,009 dan variabel komitmen organisasi sebesar 1,009 nilai VIF < 10 (1,009 < 10) menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas antar variabel independen pada model regresi yang telah di uji.

Tabel 5. Uji Mutikolinieritas

Variabel Independen	Variabel Dependen	Toleransi	VIF	Keterangan
X		0,991	1,009	Tidak ada multikolinieritas
M	Y	0,991	1,009	Tidak ada multikolinieritas

Regresi linier sederhana (pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi)

Tabel 6. Analisis regresi linier sederhana

Model		Coefficients ^a			T	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1	(Constant)	3,323	0,442		7,519	0,000
	<i>Servant Leadership</i>	0,108	0,113	0,097	0,959	0,340

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisa regresi pada tabel 6 dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$M = 3,323 + 0,108X + e$$

Nilai konstanta 3,323 menunjukkan besarnya variabel dependen komitmen organisasi (M) jika variabel *Servant leadership* (X) sebesar nol dan nilai β_1 sebesar 0,108 artinya jika variabel *servant leadership* (X) bertambah satu satuan, maka variabel komitmen organisasi (M) akan bertambah sebesar 0,108.

Regresi Linier Sederhana (pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB)

Tabel 7. Analisis Regresi Linier Sederhana

Model		Coefficients ^a			T	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,604	0,319		8,149	0,000
	Komitmen Organisasi	0,334	0,085	0,372	3,947	0,000

a. Dependent Variable: *Organization Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 7 dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y = 2,604 + 0,334M + e$$

Nilai konstanta 2,604 menunjukkan besarnya variabel dependen OCB (Y) jika variabel komitmen organisasi (M) sebesar nol dan nilai β_1 sebesar 0,334 artinya jika variabel komitmen organisasi (M) bertambah satu satuan, maka variabel OCB (Y) akan bertambah sebesar 0,334 satuan.

Regresi Linier Berganda (Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB).

Untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung *servant leadership* terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, dilakukan analisis regresi tambahan yaitu analisis regresi linier berganda atas *servant leadership* dan komitmen organisasi (pemediasi) terhadap OCB.

Tabel 8. Analisis Regresi Linier Berganda (Pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap OCB)

Model		Coefficients ^a			T	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,820	0,455		4,005	0,000
	Servant Leadership	0,220	0,093	0,219	2,370	0,020
	Komitmen Organisasi	0,315	0,083	0,351	3,791	0,000

a. Dependent Variable: Organization Citizenship Behavior

$$Y = 1,820 + 0,220X + 0,315M + e$$

Nilai konstanta 1,820 menunjukkan besarnya variabel dependen OCB (Y) jika variabel *servant leadership* (X) dan komitmen organisasi (M) sebesar nol, nilai β_1 sebesar 0,220 artinya jika variabel *servant leadership* (X) bertambah satu satuan, maka akan mengurangi variabel OCB (Y) sebesar 0,220 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain dalam keadaan konstan dan nilai β_2 sebesar 0,315 artinya jika variabel komitmen organisasi (M) bertambah satu satuan, maka akan menambah variabel OCB (Y) sebesar 0,315 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain dalam keadaan konstan.

Pembahasan

Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,959 < 1,984$) dan nilai $p\text{-value} > 0,05$ ($0,340 > 0,05$) hasil tersebut membuktikan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* yang terdiri dari *value people*, *develop people*, *build community*, *display authenticity*, *provide leadership* dan *share leadership* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru. Berdasarkan hasil penilaian responden terhadap *servant leadership* menunjukkan nilai rata-rata terendah 3,74 yaitu pada indikator pernyataan berbagi kepemimpinan (*share leadership*). Hal ini menunjukkan bahwa berbagi kepemimpinan (*share leadership*) dalam sebuah organisasi juga mempengaruhi komitmen organisasi seorang guru terhadap organisasinya. Besarnya pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi guru juga sangat rendah yaitu sebesar 9,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mira dan Margareta (2012) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,947 > 1,984$) dan nilai $p\text{-value} < 0,05$ ($0,000 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis kedua yang diajukan yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vania dan Setiawan (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2015) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, artinya bahwa semakin tinggi komitmen organisasi seorang guru atau karyawan maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula perilaku OCB seorang guru atau karyawan. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden atas komitmen organisasi dengan indikator komitmen *afektif*, *normatif* dan kelanjutan memiliki nilai rata-rata yang tinggi yaitu 3,89. Sehingga dapat disimpulkan bahwa guru SMA kota Madiun khususnya SMAN 4, SMAN 6 dan SMAK St. Bonaventura memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi atau kesediaan guru untuk memihak organisasi serta tujuan-tujuan organisasi, keinginan kuat untuk tetap menjadi guru ditempat bekerja saat ini, dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh *servant leadership* terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,370 > 1,984$) dan nilai $p-value$ ($0,020 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yaitu *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mira dan Margaretha (2012) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya ketika seorang pemimpin atau kepala sekolah dapat memberikan contoh yang baik dan dapat melayani bawahannya (guru) maka dapat mempengaruhi atau dapat menimbulkan perilaku OCB pada setiap guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden atas OCB dengan nilai mean tertinggi yaitu pada indikator *conscientiousness* yaitu perilaku sukarela guru yang ditunjukkan dalam suatu organisasi, perilaku ini ditandai dengan kerapian, ketepatan waktu, kehati-hatian, kedisiplinan dan dapat dipercaya.

Pengaruh *servant leadership* terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi tidak signifikan pada $p-value$ 0,340, pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB signifikan pada $p-value$ 0,000, dan pengaruh *servant leadership* terhadap OCB signifikan pada $p-value$ 0,020. Sehingga dengan demikian syarat komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB tidak terpenuhi (Baron dan Kenny, 1986; McKinnon et al. dalam Paulus, 2013)). Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB guru, namun pengaruh *servant leadership* terhadap OCB guru bersifat langsung. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mira dan Margaretha, (2012) bahwa *servant leadership* berpengaruh secara langsung terhadap OCB. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh langsung terhadap OCB guru tanpa melalui komitmen organisasi. Dari 6 indikator dan 18 item pernyataan pengukur *servant leadership* terdapat 1 indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu pada indikator *build community* (membangun komunitas) dapat dilihat bahwa ketika seorang pimpinan atau kepala sekolah yang membangun hubungan personal yang kuat dengan bawahan dan pihak lain, seorang pimpinan atau kepala sekolah yang mampu berkolaborasi dengan bawahan maupun dengan pihak lain, serta seorang pimpinan yang menghargai perbedaan-perbedaan yang ada diantara para bawahannya juga dapat memberikan pengaruh positif terhadap para bawahan (guru) serta dapat menimbulkan perilaku OCB terhadap bawahannya.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan data penelitian dan hasil analisis data yang dijelaskan pada bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan beberapa hal, yaitu, *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi guru SMA di Kota Madiun (SMAN 4, SMAN 6, dan SMAK St. Bonaventura). Hasil penilaian rata-rata tanggapan responden menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah pada variabel *servant leadership* yaitu pada indikator *share leadership* (Berbagi kepemimpinan). Artinya, bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin (kepala sekolah) terkait dengan memfasilitasi pembentukan visi bersama, berbagi kekuasaan dan melepaskan pengendalian ke pengikut, berbagi status dan mempromosikan orang lain juga sangat mempengaruhi komitmen organisasi seorang guru. Hal ini juga ditunjukkan dari nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu ($0,959 < 1,984$) dengan signifikansi sebesar 0,340. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru SMA di Kota Madiun (SMAN 4, SMAN 6 dan SMAK St. Bonaventura). Artinya, ketika komitmen organisasi guru meningkat, maka akan meningkatkan perilaku positif di luar

kewajiban guru yang disebut OCB. Hal ini juga ditunjukkan dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $(3,947 > 1,984)$ dengan signifikansi sebesar 0,000. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru SMA di Kota Madiun (SMAN 4, SMAN 6 dan SMAK St. Bonaventura). Artinya, semakin meningkatnya *servant leadership* oleh seorang pemimpin atau kepala sekolah, maka secara langsung dapat meningkatkan perilaku OCB guru. Guru SMA di Kota Madiun (SMAN 4, SMAN 6 dan SMAK St. Bonaventura) merasa pimpinan mereka sudah menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*). Hal ini juga ditunjukkan dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $(2,370 > 1,984)$ dengan signifikansi sebesar 0,020, dan Komitmen organisasi tidak terbukti memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru SMA di Kota Madiun (SMAN 4, SMAN 6 dan SMAK St. Bonaventura). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka beberapa saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya, sebagai berikut: Diharapkan menambah variabel atau faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap munculnya perilaku OCB diluar peran kerja karyawan, seperti kepribadian (Soepono dan Srimulyani, 2015), kepuasan kerja (Sambung dan Iring, 2014). Diharapkan menambah jumlah sampel orang dan memperluas populasi agar dalam penentuan hubungan antar variabel benar-benar menjelaskan hubungan yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan hasil penelitiannya juga dapat dilakukan generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Dajan, Anton. 1996. *Pengantar Metode Statistik Jilid II*. Jakarta : LP3ES.
- Fauzi, M. 2015. Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (studi pada Guru Tetap SMA Negeri 1 Pamekasan). *Skripsi*. Jurusan Manajemen, Universitas Jember.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi 3. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, Albert. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen* Vol 15 (No.1): 95-118.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Mira, W. S & Margaretha, M. 2012. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen*. ISSN 1411-9293. Vol.11 (2)
- Paulus, Ardianus Laurens. 2013. Pengaruh Iklim Etika Organisasi Terhadap Job Performance: Peran Mediasi Berbagi Pengetahuan (The Influence of Organizational Ethical Climate on Job Performance: The Role of Knowledge Sharing As a Mediating Variable) (2013). *Proceedings of The 6th NCFB and Doctoral Colloquium 2013*.
- Prabowo, V. C., dan Setiawan, R. 2013. Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Blue Bird Group Surabaya. *Jurnal AGORA*. Vol.1 (3)
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Selemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi 12. Jakarta: Selemba Empat.
- Sambung, Roby dan Iring. 2014. Pengaruh Kepribadian Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Intervening (Studi Pada Universitas Palangka Raya). *Jurnal Manajemen dan Akuntansi* Vol. 3 (No.1) : 1-15.
- Soepono, Desi S dan Veronika A. Srimulyani. 2015. Analisis pengaruh The Big Five Personality terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja perawat di RS Santa Clara Madiun. *Jurnal Manajemen Indonesia* Vol 15 (No.1): 51-64.

- Srimulyani, V. A. 2014. Pengaruh Organizational Support dan Servant leadership terhadap Job satisfaction dan employee motivation PT. Bank Mandiri (persero) tbk cabang jalan pahlawan Madiun. *Jurnal ilmiah*. 658.1 Sri P.
- Sugiyono. 2013. Statistik untuk Penelitian: Best Seller. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan dan Penelitian Evaluatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Teresia, Natalia dan P. Tommy Y. S. Suyasa. 2008. Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan *Call Centre* di PT X. *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi* Vol.10 (No.2): 154-169.
- Wibowo. 2015. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Rajawali Pers. Jakarta.



Hak Kপি (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.