



**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KOMITMEN
ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR GURU*
(Studi pada Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan
Adh-Dhuha Hidayatullah Jember)**

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE TO ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR TEACHER
(Study to Teachers of Islamic Educational Institution of Adh-Dhuha Hidayatullah
Jember Foundation)

SKRIPSI

Oleh :

MUHAMMAD NASIHUL UMAM

NIM. 140810201127

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2018**



**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KOMITMEN
ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR GURU*
(Studi pada Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan
Adh-Dhuha Hidayatullah Jember)**

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE TO ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR TEACHER
(Study to Teachers of Islamic Educational Institution of Adh-Dhuha Hidayatullah
Jember Foundation)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

MUHAMMAD NASIHUL UMAM

NIM. 140810201127

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2018**

KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : MUHAMMAD NASIHUL UMAM

NIM : 140810201127

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU (Studi pada Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung-jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 27 Juni 2018
Yang menyatakan,

Muhammad Nasihul Umam
NIM.140810201127

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU (Studi pada Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember)

Nama Mahasiswa : Muhammad Nasihul Umam

NIM : 140810201127

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 28 Juni 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA.

NIP. 19750106 200003 2 001

Dr. Sri Wahyu Lelly H S, S.E., M.Si.

NIP. 19740502 200003 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU

(Studi pada Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Muhammad Nasihul Umam
NIM : 140810201127
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

12 Juli 2018

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Budi Nurhardjo, M.Si. : (.....)
NIP. 19570310 198403 1 003
Sekretaris : Drs. Markus Apriono, M.M. : (.....)
NIP. 19640404 198902 1 001
Anggota : Fajar Destari, S.E., M.M. : (.....)
NIP. 19791206 201504 2 001

Mengetahui/Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Pas Foto
4 x 6

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya ucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terimakasih yang tidak terkira kepada :

1. Untuk kedua orang tua saya Alm. Hasan Rofidi dan Masruroh atas kasih sayang, segala pengorbanan, motivasi serta doa yang tidak pernah terputus untuk saya.
2. Untuk Bapak dan Ibu dosen pembimbing skripsi Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA dan Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si. yang selalu sabar membimbing hingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan maksimal.
3. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia memberikan ilmu pengetahuan.
4. Guru-guru sekolah saya, terimakasih atas jasa dan ilmunya selama ini.
5. Terima kasih untuk sahabat seperjuangan MSGSquad dan teman-teman lain yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu.
6. Almamater yang saya banggakan Universitas Jember.

MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya engkau berharap”

(QS. Al-Insyirah: 6-8)

“Iman tanpa ilmu bagaikan lentera di tangan bayi. Namun ilmu tanpa iman, bagaikan lentera di tangan pencuri”

(Buya Hamka)

“Mulailah dari tempatmu berada, gunakan yang kau punya, lakukan yang kau bisa”

(Arthur Ashe)

“Apapun masalahmu, keluh kesahmu, selalu hamparkan sajadahmu”

(Muhammad Nasihul Umam)

RINGKASAN

Pengaruh *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Studi pada Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember); Muhammad Nasihul Umam; 140810201127; 2018; 102 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan menunjang kemajuan organisasinya. Kriteria sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dapat dilihat saat mereka dapat memenuhi semua kewajibannya dengan baik dan dapat menunjukkan perilaku-perilaku positif di luar tugasnya dalam organisasi yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), OCB akan dapat terbentuk karena beberapa faktor internal dan eksternal seorang guru seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasinya. Dari berbagai macam teori mengenai gaya kepemimpinan, menurut pandangan kontemporer, gaya kepemimpinan yang terbaru saat ini serta banyak diminati oleh para peneliti yaitu mengenai gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Seorang *servant leader* diyakini dapat membuat pengikut atau bawahan yang dipimpin akan termotivasi untuk meniru perilaku yang dilakukan pemimpin dan akan berdampak pada orang lain di sekitarnya. Hal ini juga secara otomatis akan membentuk komitmen organisasi yang tinggi dalam diri guru, sehingga diharapkan dapat menimbulkan perilaku OCB.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di 4 Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember. Responden pada penelitian ini sebanyak 63 guru di 4 Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sensus sampling* karena populasi kurang dari 100 responden. Beberapa sumber data yang digunakan berasal dari data langsung (wawancara), arsip yang tersedia di Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember, jurnal, artikel dan laporan penelitian yang terkait dengan penelitian ini. Metode pengumpulan data menggunakan teknik

wawancara, kuesioner dan studi pustaka. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan beberapa metode analisis data seperti uji normalitas, uji instrumen (uji validitas dan uji reabilitas), analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik (uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas) dan uji hipotesis (uji t dan R^2)

Berdasarkan hasil uji validitas, semua indikator telah memenuhi syarat valid yaitu $r_{hitung} > r_{tabel}$. Begitu juga hasil uji reabilitas masing-masing variabel lebih dari 0,60 yaitu *servant leadership* (0,750), komitmen organisasi (0,794), budaya organisasi (0,770) dan OCB (0,740). Berdasarkan uji hipotesis telah diperoleh hasil bahwa variabel *servant leadership* memiliki pengaruh parsial sebesar $2,535 > 1,670$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$), variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh parsial sebesar $2,794 > 1,670$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh parsial sebesar $5,814 > 1,670$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Dan ketiga variabel bebas tersebut memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap OCB sebesar 52,4% (R^2).

Berdasarkan dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel *servant leadership*, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di 4 Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember. Artinya semakin baiknya *servant leadership* oleh pimpinan atau kepala yayasan, semakin baiknya komitmen organisasi guru dan semakin baiknya budaya organisasi yang diterapkan maka akan meningkatkan perilaku positif (OCB) di luar kewajiban yang dilakukan oleh guru di 4 Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember.

SUMMARY

The Effect Of Servant Leadership, Organizational Commitment And Organizational Culture To Organizational Citizenship Behavior Teacher (Study to Teachers of Islamic Educational Institution of Adh-Dhuha Hidayatullah Jember Foundation); Muhammad Nasihul Umam; 140810201127; 2018; 102 Pages; Management Department, Economics and Business Faculty Jember University.

Every organization needs a human resources (HR) quality and supporting the advancement of the organization. Criteria for human resources (HR) quality can be seen when they can fulfill all their obligations properly and can show positive practices beyond his duties in the organization called the *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), OCB will be formed due to several internal and external factors a teacher such as leadership styles, organizational commitment and organizational culture. Of the various theories regarding leadership style, according to a contemporary outlook, style of leadership that today's latest and much in demand by researchers is the servant leadership style. A *servant leader* is believed to make the followers or subordinates led will be motivated to imitate the behavior of the rulers and will have an impact on others in the vicinity. It also automatically establish a high organizational commitment in teachers themselves, which is expected to give rise to OCB behaviors.

This study aims to determine and analyze the effect of leadership style serving (servant leadership), organizational commitment and organizational culture to Organizational Citizenship Behavior (OCB) teacher in 4 Islamic Educational Institution of Adh-Dhuha Hidayatullah Jember Foundation. Respondents in this study were 63 teachers at 4 Islamic Educational Institution of Adh-Dhuha Hidayatullah Jember Foundation. The sampling technique used was census sampling for a population of less than 100 respondents. Some sources of data used are derived from data directly (interview), the archives are available at Adh-Dhuha Hidayatullah Jember Foundation, journals, articles and research reports related to this research. Methods of data collection using interview techniques, questionnaire and literature. Data were analyzed using several methods of data analysis as

normality test, test instrument (validity and reliability testing), multiple linear regression analysis, the classic assumption test (a test multicollinearity and heteroscedasticity test) and hypothesis testing (t test and R^2)

Based the validity of the test results, all the indicators are qualified valid that $r_{count} > r_{table}$. So is the reliability of test results of each variabel more than 0.60 is servant leadership (0.750), organizational commitment (0,794), organizational culture (0.770) and OCB (0.740). Based on the hypothesis test has been obtained that the variables of servant leadership has a partial effect of $2.535 > 1.670$ ($t_{count} > t_{table}$), variable organizational commitment has a partial effect of $2.794 > 1.670$ ($t_{count} > t_{table}$) and variable organizational culture organization has a partial effect amounted to $5.814 > 1.670$ ($t_{count} > t_{table}$). And three independent variables that have an impact together on OCB 52.4% (R^2).

Based on the analysis it is concluded that the variable servant leadership, organizational commitment and organizational culture have a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) teacher in 4 Islamic Educational Institution of Adh-Dhuha Hidayatullah Jember Foundation. This means that the good servant leadership by the leader or the head of the foundation, the improving organizational commitment of teachers and improvements in the culture of organizations that implemented it will increase positive behaviors (OCB) outside the obligations undertaken by teachers in 4 Islamic Educational Institution of Adh-Dhuha Hidayatullah Jember Foundation.

PRAKATA

Puji syukur tercurahkan kepada Allah SWT yang telah memberikan segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Studi pada Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-dhuha Hidayatullah Jember)”. Sholawat serta salam tercurahkan kepada junjungan nabi besar Muhammad SAW sebagai tauladan umat manusia di dunia.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

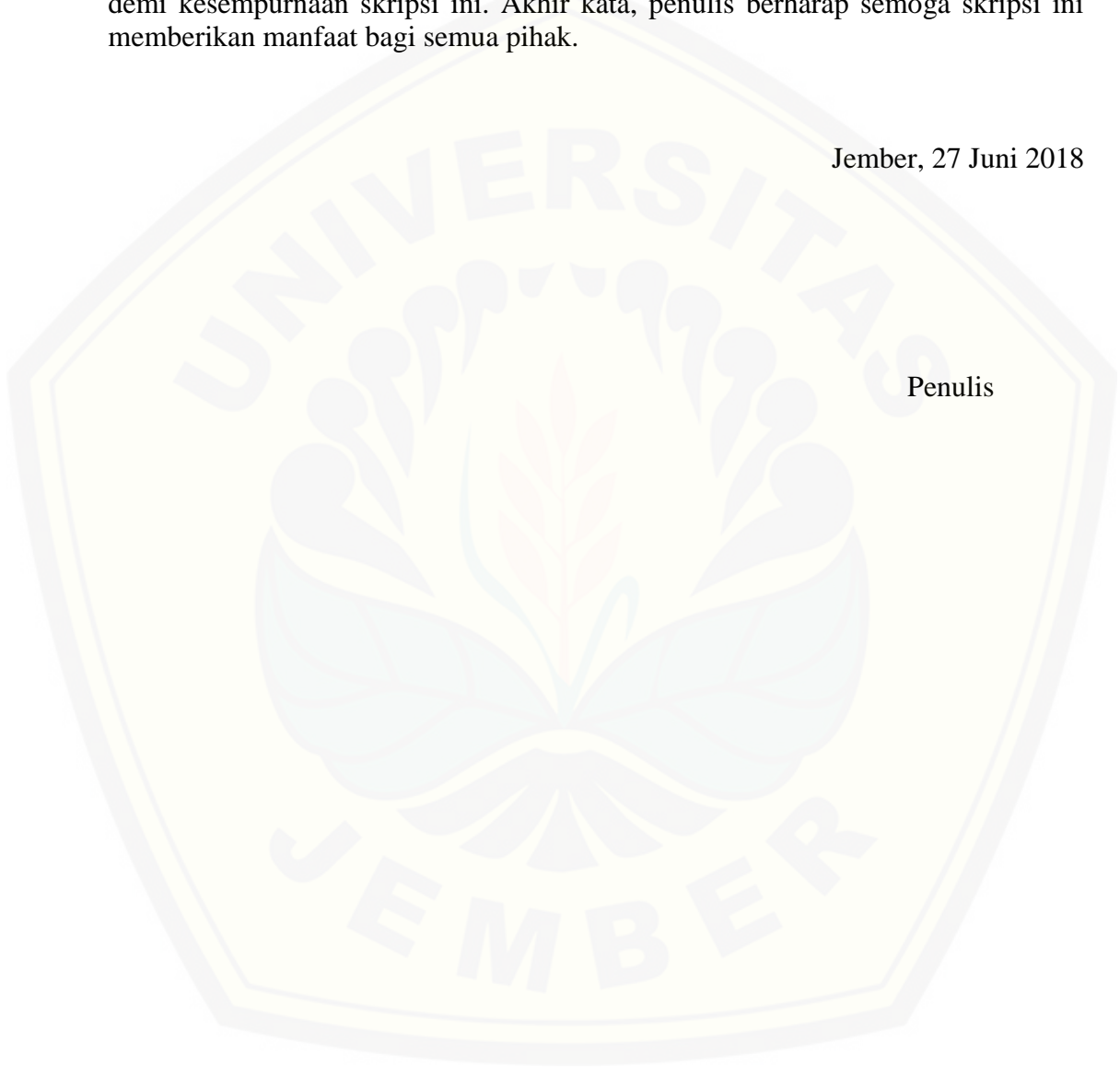
- a. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Dr. Handriyono M.Si., selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- d. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian Skripsi ini.
- e. Bapak Drs. Budi Nurhardjo, M.Si., Bapak Drs. Markus Apriono, M.M. dan Ibu Fajar Destari, S.E., M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
- f. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini.
- g. Seluruh guru lembaga pendidikan Islam di Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember.
- h. Teristimewa untuk orang tua tercinta Abi Alm. Hasan Rofidi, Umi Masruroh Kakak serta Adik tersayang (Muhammad Wasiqul Firdaus Askarullah, Muhammad Yusri Romadhon Al Zami, Fathiya Fina Mawaddah, Muhammad Mujahid Al fatih) yang selalu mendoakan serta memberikan semangat.
- i. Teman seperjuangan MSGSquad (Adhit, Adit, Alfian, Ali, Azam, Dhany, Luthfan, Oji, Rojak), yang selalu memberikan dukungan dan doa.
- j. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas kebersamaan selama masa perkuliahan serta semangat dan doa yang senantiasa terlimpahkan untuk saya.
- k. Mas Taufik Dorben admin jurusan Manajemen yang telah banyak membantu saya.

1. Beberapa orang yang telah memberikan pengalaman yang luar biasa, pelajaran yang berharga dan kekuatan yang sangat besar sehingga saya mampu mengerjakan dan menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis selama ini, penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jember, 27 Juni 2018

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 <i>Servant Leadership</i>	8
2.1.2 Komitmen Organisasi.....	11
2.1.3 Budaya Organisasi	12
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	15
2.2 Penelitian Terdahulu.....	19
2.3 Kerangka Konseptual.....	24
2.4 Hipotesis Penelitian	25
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Rancangan Penelitian.....	28
3.2 Populasi dan Sampel	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	29
3.4 Metode Pengumpulan Data	29
3.5 Identifikasi Variabel.....	29
3.6 Definisi Operasional Variabel	30
3.6.1 Variabel Bebas	30
3.6.2 Variabel Terikat	32
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	33
3.8 Metode Analisis Data.....	34
3.8.1 Uji Normalitas.....	34
3.8.2 Uji Instrumen	34
3.8.3 Analisis Regresi Linier berganda.....	36

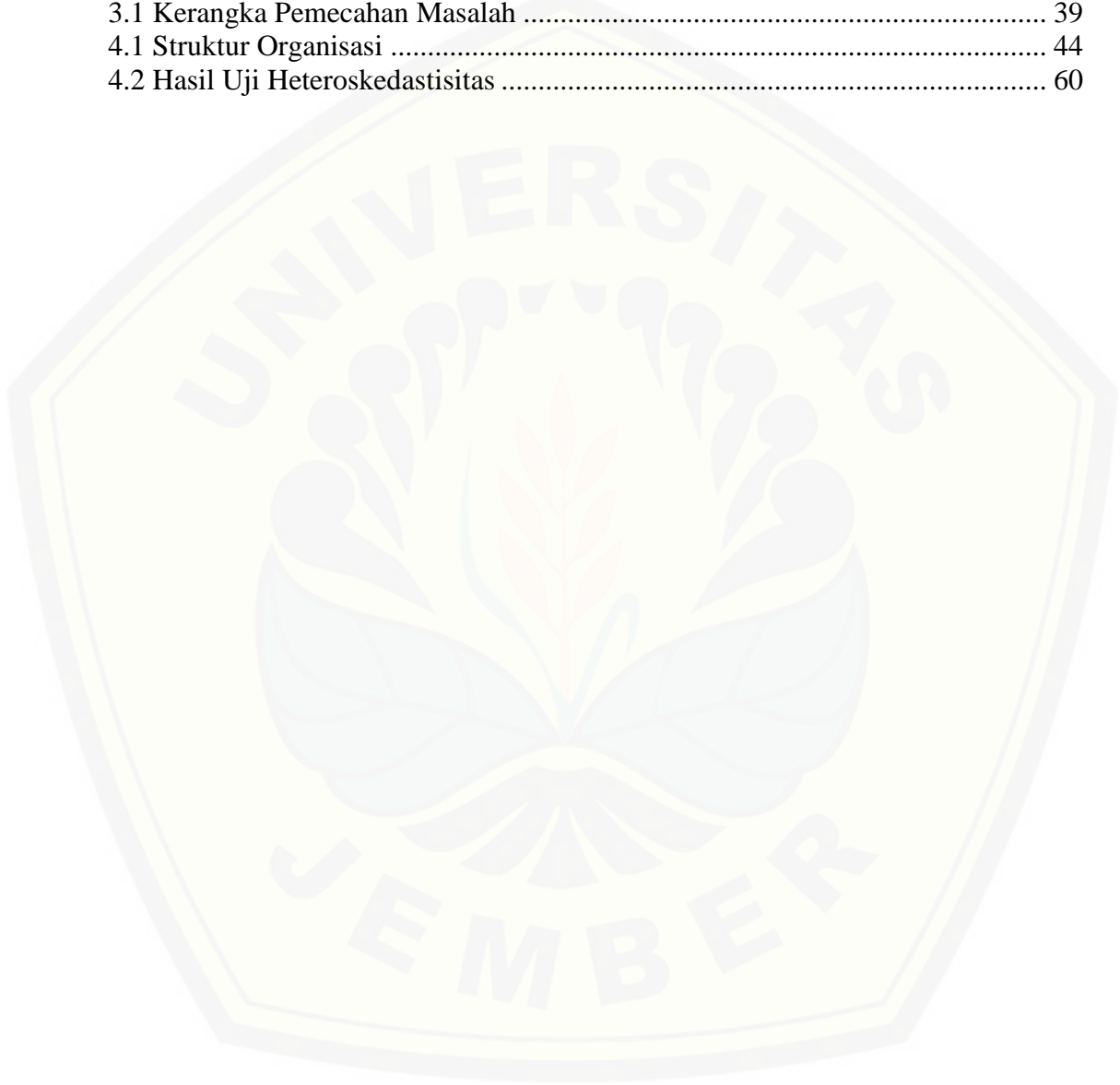
3.8.4 Uji Asumsi Klasik	36
3.8.5 Uji Hipotesis (Uji t).....	37
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	39
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	41
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	46
4.3 Deskripsi Frekuensi Variabel Penelitian.....	49
4.3.1 Deskripsi Variabel <i>Servant Leadership</i>	50
4.3.2 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	52
4.3.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	53
4.3.4 Deskripsi Variabel OCB	54
4.4 Hasil Analisis Data.....	55
4.4.1 Uji Normalitas Data	55
4.4.2 Uji Instrumen	56
4.4.3 Analisis Regresi Linier Berganda	58
4.4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik	59
4.4.5 Hasil Uji Hipotesis	60
4.5 Pembahasan atas Hasil Penelitian.....	62
4.6 Keterbatasan Penelitian	68
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72
Lampiran	76

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	22
4.1 Jumlah Guru	43
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	46
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	48
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	49
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap <i>Servant Leadership</i>	50
4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasi ..	52
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi	53
4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap OCB	54
4.10 Hasil Uji Normalitas Data.....	55
4.11 Hasil Uji Validitas.....	56
4.12 Hasil Uji Reabilitas	57
4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	58
4.14 Hasil Uji Multikolinieritas	59
4.15 Hasil Uji t	60
4.16 Hasil Uji R ²	61

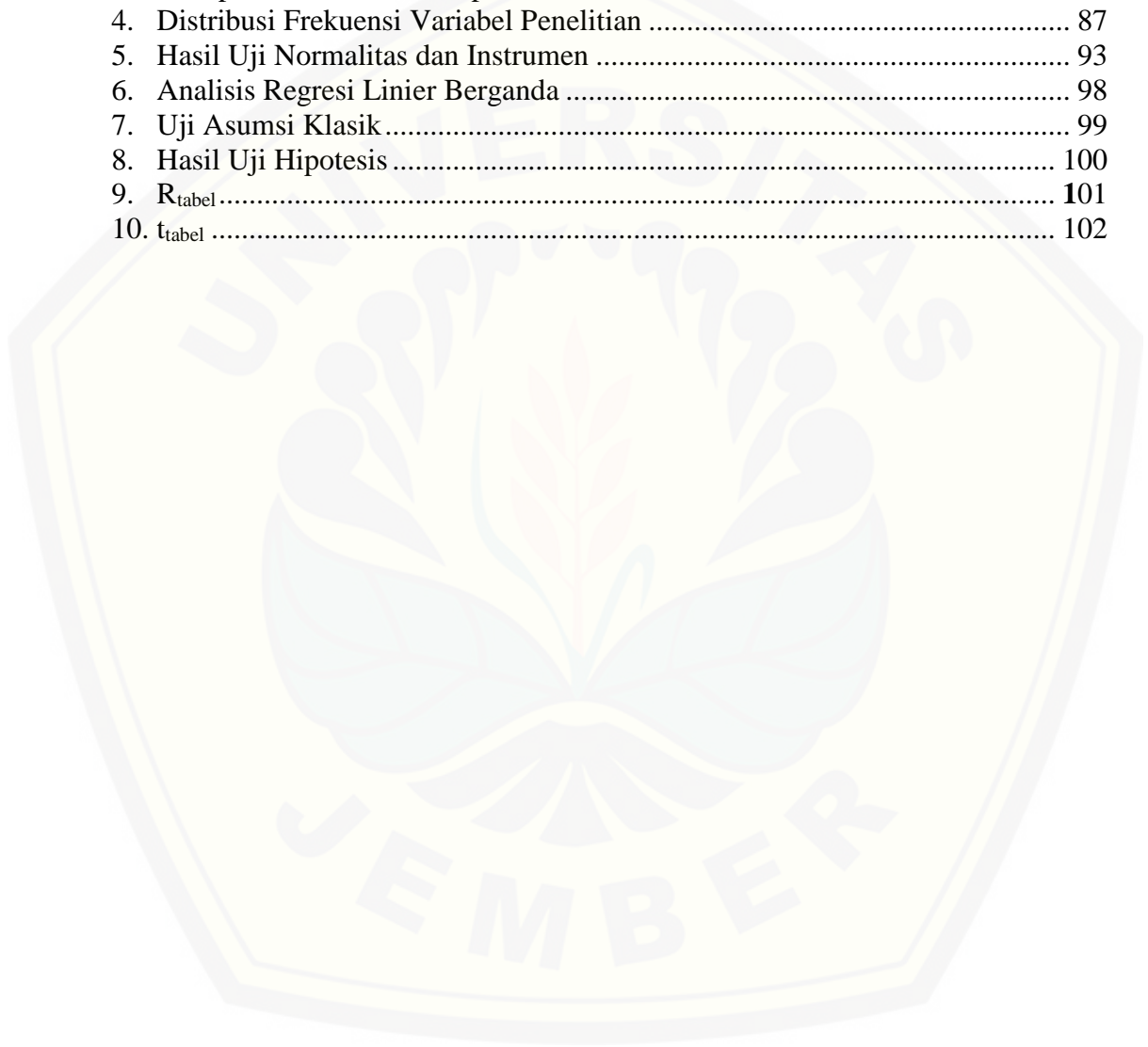
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	25
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	39
4.1 Struktur Organisasi	44
4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	60



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	76
2. Data dan Karakteristik Responden.....	81
3. Rekapitulasi Jawaban Responden	85
4. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	87
5. Hasil Uji Normalitas dan Instrumen	93
6. Analisis Regresi Linier Berganda	98
7. Uji Asumsi Klasik.....	99
8. Hasil Uji Hipotesis	100
9. R_{tabel}	101
10. t_{tabel}	102



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lembaga pendidikan Islam sebagai salah satu institusi sosial budaya saat ini tengah dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks. Lembaga pendidikan Islam kini berhadapan dengan derasnya dinamika arus perubahan akibat globalisasi yang memunculkan persaingan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta. Muhaimin (1993:286) menyatakan bahwa lembaga pendidikan Islam adalah suatu bentuk organisasi yang diadakan untuk mengembangkan lembaga-lembaga Islam yang baik, yang permanen maupun yang berubah-ubah, dan mempunyai pola-pola tertentu dalam merencanakan fungsinya serta mempunyai struktur tersendiri yang dapat mengikat individu yang berada dalam naungannya, sehingga lembaga ini mempunyai kekuatan hukum sendiri. Untuk mencapai tujuan organisasi maka lembaga harus mempunyai sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai dedikasi yang tinggi untuk berkembang, yang dapat mengerahkan segala kemampuan dan kreatifitasnya secara optimal dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Salah satu komponen penting dalam lembaga pendidikan Islam ini adalah guru. Guru dalam proses pendidikan mempunyai peranan penting dan sangat berpengaruh besar terhadap kesuksesan belajar. Hal ini disebabkan oleh bahwa gurulah yang paling berada di barisan depan dalam pelaksanaan pendidikan. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang tenaga pengajar menyatakan bahwa seorang tenaga pengajar profesional dituntut sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, memiliki kemampuan mentransformasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, memiliki kemampuan menjaga moral anak didik, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus.

Penelitian ini dilakukan pada empat sekolah atau lembaga pendidikan Islam yang berada dalam naungan Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember. Salah satu

yayasan yang telah berkiprah cukup lama dalam upaya untuk memberikan solusi dan alternatif model pendidikan Islam bagi masyarakat Islam, khususnya di wilayah Jember. Yayasan ini mengembangkan sekolah-sekolah dengan menggunakan *branding* “Sekolah Integral”. Mulai dari jenjang pendidikan tingkat kelompok bermain (KB), taman kanak-kanak (TK), sekolah dasar (SD), sekolah menengah pertama putra dan putri (SMP).

Dunia pendidikan yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan tenaga pengajar yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Aldag dan Reschke (1997:1) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja.

Menurut Organ *et al.* (2006:10) bahwa munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tidak terlepas dari faktor eksternal *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu gaya kepemimpinan. *Servant leadership* merupakan salah satu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan dalam berbagai organisasi. Poli (2011:258) menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fauzi, Setyanti dan Titisari (2015) telah membuktikan bahwa variabel *servant leadership* memberikan kontribusi terhadap terciptanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan organisasi SMA Negeri 1 Pamekasan.

Penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* ini dilakukan oleh kepala yayasan Adh-Dhuha yang baru dengan mendengarkan pendapat dari guru, memperlakukan guru seperti rekan kerja sehingga tidak ada jarak antara pemimpin dengan bawahan serta selalu melayani dan mengayomi semua guru tanpa memandang latar belakangnya. Hal ini dilakukan karena kepala yayasan yang baru memiliki ikatan *historis* yang emosional terhadap yayasan ini. Peneliti terdahulu yang juga meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah Hikmah, Titisari dan Setyanti (2014), Prabowo dan Setiawan (2013), Abid, Gulzar dan Hussain (2015), Fanny dan Admaja (2017) yang memberikan hasil penelitian bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Faktor selanjutnya adalah komitmen organisasi, faktor komitmen organisasi menjadi faktor penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi.

Jati (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, karena akan mendorong lebih dari kesetiaan yang pasif, tetapi hubungan antara karyawan yang aktif. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha untuk mengidentifikasi nilai dan tujuan dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam keorganisasian dan ada loyalitas terhadap organisasi. Menurut Sutrisno (2010:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Davoudi (2010) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi lebih bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan dari organisasi serta tetap tinggal dalam organisasi. Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hamza (2015) telah membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Sinar Puspita Abadi Factory Banyuputih, Batang.

Guru yang mempunyai komitmen tinggi dalam mencapai visi dan misi organisasi sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Guru yang berkomitmen tinggi ini cenderung akan membantu rekannya demi tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi tanpa membanding-bandingkan kemampuannya dengan guru yang lain. Fenomena yang terjadi dalam sekolah di yayasan Adh-Dhuha ini yaitu adanya guru yang kurang tanggap dan kurang bertanggung jawab secara penuh terhadap tugasnya serta adanya guru yang tidak mau bekerja sama dengan guru yang lain. Penelitian terdahulu yang juga meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah Rini (2013) dan Leephaijaroen (2016) yang memberikan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Faktor lainnya adalah budaya organisasi, untuk menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, organisasi perlu mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan menjadi baik atau meningkat.

Menurut Organ (1998) *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (*gender*). Budaya organisasi sebagai kondisi awal yang utama yang dapat memicu terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan sehingga budaya organisasi dapat berperan besar dalam mempengaruhi terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* yang baik pada setiap individu.

Menurut Moeljono (2003:21) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan berfungsi sebagai sistem paket dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Robbins (2006:726) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran vital dalam organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hierarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi, budaya organisasi yang kuat mengindikasikan tingginya

loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga dapat mengarahkan *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan. Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri, Titisari dan Prajitiasari (2014) telah membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Kantor Pemerintah Kabupaten Jember.

Yayasan Adh-Dhuha ini mempunyai nilai budaya organisasi tersendiri dalam upaya meningkatkan kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* guru yakni adanya kebutuhan akan prestasi, kedisiplinan, guyub rukun antar guru, shalat berjamaah di masjid, adab menuntut ilmu dan saling menghormati. Dan juga menghidupkan kembali budaya yang kurang terlaksana di kepemimpinan masa lalu seperti adanya *halaqoh (mentoring)* dalam kelompok-kelompok guru seminggu sekali dan adanya pembinaan dari yayasan sebulan sekali. Penelitian terdahulu yang juga meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah Rini (2013) yang memberikan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil berbeda yang merupakan celah penelitian ada dalam hasil penelitian Sanhaji, Soetjipto dan Suharto (2016) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan latar belakang masalah, fenomena empiris dan celah penelitian yang telah dijelaskan diatas peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Studi pada Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember ?
- b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember ?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai untuk:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, bagi :

a. Organisasi

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan mengenai seberapa pentingnya *servant leadership*, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

b. Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan ilmu pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya. Dan menjadi salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

c. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam kajian sumber daya manusia serta dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dengan topik yang sama.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Servant Leadership*

a. Pengertian *Servant Leadership*

Menurut Poli (2011:258) *servant leadership* merupakan proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin di mana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Neuschel (2008:107) menyatakan bahwa *servant leadership* adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi. Bukan nasib pemimpin untuk dilayani, tetapi hak istimewanya adalah untuk melayani. Sedangkan menurut Greenleaf (2002:106) *servant leadership* merupakan seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (*personal ambitious*) dan kesukaannya semata.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang bersedia melayani serta mengayomi seluruh karyawannya dan selalu menunjukkan kedekatannya yang sangat erat di antara keduanya.

b. Kontruksi *Servant Leadership*

Kontruksi *servant leadership* menurut Dennis (2004) yaitu terdiri dari :

1) Kasih Sayang (*Love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasihi berdasarkan kasih sayang. Winston (2002) menyatakan bahwa kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

2) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower*.

3) Visi (*Vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

4) Kerendahan Hati (*Humility*)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (*Trust*)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

c. Pengukuran *Servant Leadership*

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

- 1) *Character – orientation*, berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai kredibilitas dan motif pemimpin (contoh integritas, *humility*, dan *servanthood*).
- 2) *People – orientation*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan mereka (contoh: *caring for others*, *empowering others*, *developing others*).
- 3) *Task – orientation*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil (contoh: *visioning*, *goal setting*, dan *leading*).
- 4) *Process – orientation*, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel.

d. Indikator *Servant Leadership*

Indikator dari *servant leadership* menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler (2006) serta Wong dan Page (2003) berdasarkan pengukuran *people – orientation* sebagai berikut :

- 1) *Altruistic calling*, menggambarkan hasrat yang 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 bawahannya.
- 2) *Emotional healing*, menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dan trauma atau penderitaan.
- 3) *Wisdom*, menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
- 4) *Persuasive mapping*, menggambarkan 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*, menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.
- 6) *Humility*, menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasinya sendiri.
- 7) *Vision*, menggambarkan sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.
- 8) *Service*, menggambarkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

2.1.2 Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Griffin (2004:15), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Robbins dan Judge (2008:100), mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Luthans (2006:124), komitmen organisasi merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan karyawan pada organisasi dan juga merupakan proses yang terus menerus dimana anggota organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap organisasi dan juga pada kesejahteraan maupun kesuksesan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008:101), proses terbentuknya komitmen organisasi karena beberapa faktor antara lain :

1) Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Keterikatan emosional ini terbentuk karena karyawan setuju dengan tujuan dasar dan nilai-nilai organisasi tersebut, serta mengerti untuk apa organisasi tersebut berdiri. Karyawan dengan derajat komitmen afektif tinggi akan memilih tetap tinggal dalam organisasi untuk menyokong organisasi dalam mencapai misinya.

2) Komitmen berkesinambungan (*Continuance commitment*)

Komitmen berdasarkan kerugian yang mungkin akan muncul dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Semakin lama seseorang tinggal dalam sebuah organisasi, ia akan semakin tidak rela kehilangan apa yang telah mereka “investasikan” di organisasi tersebut bertahun-tahun.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Keharusan untuk tetap tinggal dalam organisasi disebabkan karena tekanan dari orang atau pihak lain.

c. Pembentuk Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Nydia (2012) berdasarkan pada tiga indikator yang disebutkan oleh Robbins, terdapat indikator dari masing-masing aspek tersebut, yaitu:

- 1) *Affective Commitment* : (a) *Sense of Belonging* yaitu rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, (b) *Emotional Attached* yaitu emosi yang melekat untuk mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam organisasi, dan (c) *Personal Meaning* yaitu keinginan yang ada dalam hati mereka untuk tetap setia pada organisasi.
- 2) *Continuance Commitment* : (a) *No Choise* yaitu perasaan bahwa tidak ada pilihan dan alternatif untuk bekerja di tempat lain ,(b) *Benefit* yaitu manfaat atau keuntungan yang diperoleh apabila tetap bekerja di organisasi, dan (c) *Cost* yaitu perasaan rugi apabila karyawan meninggalkan organisasinya.
- 3) *Normative Commitment* : (a) *Conviction for loyal* yaitu perasaan yakin dan wajib untuk loyal atau setia terhadap organisasi, (b) *Conviction on Ethics* yaitu perasaan yakin dan wajib untuk memenuhi norma-norma serta etika yang ada di organisasi.

2.1.3 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Umam (2012:101) budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun nonfisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik ataupun private. Robbins (2010:63) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para

anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dirangkum bahwa budaya organisasi merupakan sumber daya organisasi atau aset organisasi yang berupa sistem nilai, keyakinan, norma, prinsip-prinsip yang dianut oleh suatu organisasi dengan karakteristik yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dari suatu organisasi.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk memahami lebih lanjut mengenai budaya organisasi, beberapa peneliti serta ahli pakar mengemukakan karakteristik dari budaya organisasi. Robbins (2010:63) mengemukakan tujuh dimensi yang memiliki kisaran mulai dari rendah hingga tinggi yang diartikan sebagai “hal yang sangat tidak lumrah dalam organisasi” (rendah) atau “hal yang sangat lumrah dalam organisasi” (tinggi). Berikut merupakan tujuh dimensi tersebut yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail, seberapa dalam ketelitian, analisis dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
- 3) Orientasi hasil, seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil) ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
- 4) Orientasi manusia, seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen.
- 5) Orientasi tim, seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim) ketimbang kerja individu dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- 6) Agresivitas, berkaitan dengan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif.
- 7) Stabilitas, berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

c. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Menurut Tika (2008:5) menyatakan bahwa unsur-unsur budaya organisasi adalah :

1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan.

3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi atau perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5) Berbagi nilai

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6) Pewarisan

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

7) Penyesuaian

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi atau perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

d. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2009:589), budaya memiliki sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut adalah :

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut Safaria (2004:140), budaya organisasi memiliki dua fungsi utama yaitu:

- 1) Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja yang lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif.
- 2) Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ (2006:31), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektifitas organisasi. Sedangkan Aldag dan Resckhe (1997:1), berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat

kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Dari kedua pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan suatu perilaku positif karyawan di luar tugas wajib mereka yang dilakukan dengan senang hati, ikhlas, dan bukan karena ingin memperoleh *reward* atau pun takut mendapatkan *punishment*.

b. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi Organisasi

Menurut Podsakoff dan Mackenzie (2006:93) berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi, dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

- 1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- 2) OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b. Karyawan yang sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - a. Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan bagi organisasi.
 - b. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk

keperluan tersebut.

- 4) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
 - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- 5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk menkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue*, seperti menghindari dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan unit kerjanya, akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy*, seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- 6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
 - a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship*, misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- 7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas, dengan cara

mengurangi variabilitas dari kinerja unit kerja.

- b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- 8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
- a. Karyawan yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness*, misalnya kesediaan memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

c. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (2006:33) mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi dari OCB, yaitu :

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 pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. *Conscientiousness*

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

c. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam dimensi ini 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.

d. *Courtesy*

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

e. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Dimensi ini mengaruh pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu yang akan digunakan dalam suatu penelitian berikutnya harus memiliki keterkaitan terutama pada variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah *servant leadership* (X1), komitmen organisasi (X2) dan budaya organisasi (X3), sebagai variabel bebas/*independen*, serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) sebagai variabel terikat *dependen*. Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai acuan dan perbandingan antara penelitian yang pernah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Fauzi, Setyanti dan Titisari (2015) dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri 1 Pamekasan)”. Penelitian ini menggunakan sebanyak 43 guru tetap sebagai sampel. Variabel yang digunakan yaitu *Servant Leadership* (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Prabowo dan Setiawan (2013) dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya”. Penelitian ini menggunakan

sebanyak 60 karyawan sebagai sampel. Variabel yang digunakan yaitu *Servant Leadership* (X1), *Komitmen Organisasional* (X2), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan *servant leadership* dan *komitmen organisasi* berpengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior*.

Hikmah, Titisari dan Setyanti (2014) dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada PT PLN (Persero) Area Jember”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 61 responden. Variabel yang digunakan yaitu *Servant Leadership* (X1), *Kepribadian* (X2), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hamza (2015) dengan judul “Pengaruh *Komitmen Organisasi*, *Kepuasan Kerja* dan *Budaya Organisasi* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi pada PT. Sinar Puspita Abadi Factory Banyuputih Batang)”. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan sebanyak 98 karyawan sebagai populasi dan sampel 98 karyawan menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Variabel yang digunakan yaitu *Komitmen Organisasi* (X1), *Kepuasan Kerja* (X2), *Budaya Organisasi* (X3) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *komitmen organisasi*, *kepuasan kerja* dan *budaya organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Rini (2013) dengan judul “Pengaruh *Komitmen Organisasi*, *Kepuasan Kerja* dan *Budaya Organisasi* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)”. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan sebanyak 143 orang sebagai populasi dan seluruh karyawan tersebut dijadikan sampel, menggunakan teknik *sampling* (teknik sensus). Variabel yang digunakan yaitu *Komitmen Organisasi* (X1), *Kepuasan Kerja* (X2), *Budaya Organisasi* (X3) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil

penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Sanhaji, Soetjipto dan Suharto (2016) dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) melalui Komitmen Organisasi di PT. Pos Indonesia”. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan sebanyak 130 karyawan sebagai populasi dan sampel sebanyak 100 karyawan dengan metode sampel acak sederhana. Variabel yang digunakan yaitu Keadilan Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Komitmen Organisasi (Z), dan Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Abid, Gulzar dan Hussain (2015) dengan judul "*The Impact of Servant Leadership on, Organizational Citizenship Behavior with the mediating role of Trust and moderating role of Group Cohesiveness A Study of Public Sector of Pakistan*". Penelitian ini menggunakan 202 karyawan sebagai sampel dari tiga organisasi publik yaitu perbankan, pendidikan dan transportasi. Variabel yang digunakan *Servant Leadership* (X) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Penelitian ini menggunakan *Regression Analysis*. Hasil Penelitian menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap OCB.

Putri, Titisari dan Prajitiasari (2014) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan (Studi Pada Kantor Pemerintah Kabupaten Jember)". Penelitian ini menggunakan 68 karyawan sebagai sampel. Variabel yang digunakan yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (X3) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

Fanny dan Admaja (2017) dengan judul "Analisa *Servant Leadership* terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja karyawan di Hotel Bumi Surabaya". Penelitian ini menggunakan 50 sampel, variabel yang digunakan yaitu *Servant Leadership* (X), Kepuasan Kerja (Z) dan OCB (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Leephaijaroen (2016) dengan judul "*Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand*". Penelitian ini menggunakan 144 staf di Universitas Ubon Ratchathani Rajabhat, Thailand. Variabel yang digunakan yaitu *Big-Five Personality Traits* (X1), *Organizational Commitment* (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda bertahap. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional secara signifikan berpengaruh terhadap OCB.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Fauzi, Setyanti dan Titisari (2015)	<i>Servant Leadership</i> (X1), Komitmen Organisasi (X2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	Regresi Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>servant leadership</i> dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
2	Prabowo dan Setiawan (2013)	<i>Servant Leadership</i> (X1), Komitmen Organisasi (X2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa secara simultan <i>servant leadership</i> dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

Tabel 2.1 (lanjutan)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Hikmah, Titisari dan Setyanti (2014)	<i>Servant Leadership</i> (X1), Kepribadian (X2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
4	Hamza (2015)	Komitmen Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3), OCB (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
5	Rini (2013)	Komitmen Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3), OCB (Y)	SEM	Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
6	Sanhaji, Soetjipto dan Suharto (2016)	Keadilan (X1), Budaya Organisasi (X2), Komitmen Organisasi (Z), OCB (Y)	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap OCB dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.
7	Abid, Gulzar dan Hussain (2015)	<i>Servant Leadership</i> (X), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	<i>Regression Analysis</i>	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .

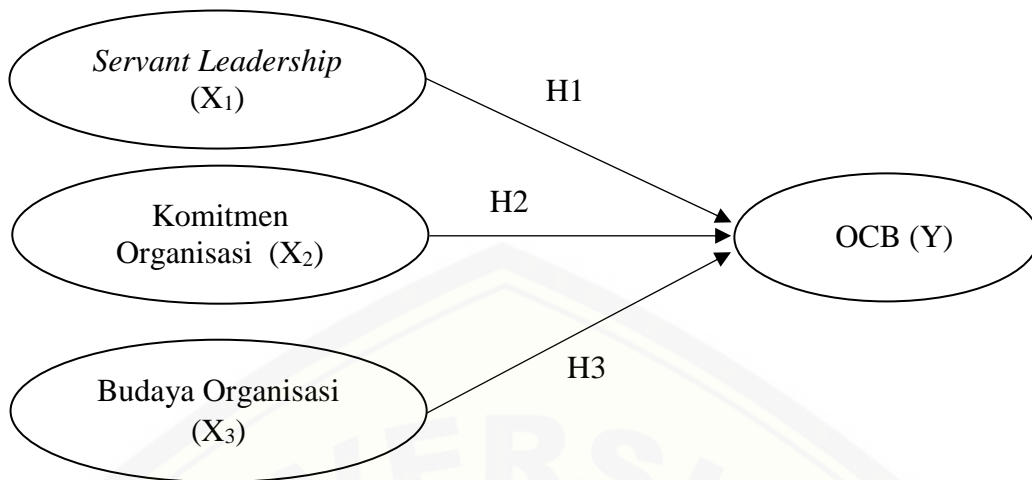
Tabel 2.1 (lanjutan)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
8	Putri, Titisari dan Prajitiasari (2014)	Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (X3), OCB (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
9	Fanny dan Admaja (2017)	<i>Servant Leadership</i> (X), Kepuasan Kerja (Z), OCB (Y)	SEM	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
10	Leephaija roen (2016)	<i>Big-Five Personality Traits</i> (X1), <i>Organizational Commitment</i> (X2), OCB (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

Sumber : Penelitian terdahulu, data diolah.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menguraikan dan menggambarkan secara sistematis pokok permasalahan yang ada. Penelitian ini akan menganalisis variabel-variabel yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember. Variabel-variabel tersebut adalah *servant leadership* (X1), komitmen organisasi (X2), dan budaya organisasi (X3) bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap OCB (Y). Berdasarkan uraian tersebut, maka secara skematis dapat digambarkan kerangka konseptual dari penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Data yang diolah.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi (Kuncoro, 2011:47). Dengan kata lain hipotesis muncul karena adanya penelitian terdahulu dan teori-teori berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ *et al.* (2006:10) bahwa munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tidak terlepas dari faktor eksternal *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu gaya kepemimpinan. Poli (2011:258) menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Hal ini didukung hasil penelitian yang memberikan hasil penelitian Fauzi, Setyanti dan Titisari (2015), Hikmah, Titisari dan Setyanti (2014), Prabowo dan Setiawan (2013), Abid, Gulzar dan Hussain (2015), Fanny dan Admaja (2017) bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H1: *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember.

2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Robin dan Judge (2007:121), *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, salah satunya karena adanya komitmen organisasi yang tinggi. Ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya. Hal ini didukung hasil penelitian Hamza (2015), Rini (2013) dan Leephaijaroen (2016) yang memberikan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember.

2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Apabila suatu budaya tertanam kuat dalam suatu organisasi akan dapat memengaruhi tingkat keeratan bagi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada pribadi karyawan (Purnamie, 2014:59). Hal tersebut dapat menimbulkan terciptanya karakter *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam diri individu tersebut. Hal ini didukung hasil penelitian Rini (2013) dan Putri, Titisari dan Prajitiasari (2014) yang memberikan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat suatu perencanaan, struktur, dan strategi penelitian dalam menjawab pertanyaan dan tentang informasi yang relevan sesuai dengan rencana kebutuhan penelitian. Sumber khusus darimana di peroleh, strategi untuk mengumpulkan dan bagaimana menganalisisnya (Sugiyono, 2012: 47).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research*, yaitu jenis penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan-hubungan antara variabel *servant leadership*, komitmen organisasi dan budaya organisasi dengan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2008:115) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh guru di empat sekolah atau Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember yaitu antara lain : Kelompok Bermain (KB) Adh-Dhuha, Taman Kanak-Kanak (TK) Adh-Dhuha, Sekolah Dasar (SD) Luqman Al Hakim dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Adh-dhuha yang keseluruhannya berjumlah 63 guru pada periode bulan Maret 2018.

3.2.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:116) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Arikunto (2008:116) menjelaskan dalam penentuan pengambilan sampel apabila subyek populasi yang diteliti kurang dari 100, lebih baik diambil seluruhnya. Apabila subyek lebih dari 100, maka diambil 10% sampai 25% dari populasinya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penelitian ini akan menggunakan teknik *sensus sampling*, yaitu penelitian dengan seluruh populasi digunakan sebagai sampel.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data kuantitatif merupakan data yang berupa angka, angka diperoleh dari skor-skor jawaban kuesioner. Dari data tersebut akan dianalisis dalam analisis data.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer, yaitu data yang di peroleh peneliti dari bentuk jawaban langsung dari sumber asli atau responden dengan menggunakan wawancara langsung, pengisian kuesioner dan data dari organisasi.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, akan tetapi melalui perantara seperti penelitian terdahulu dan studi pustaka.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Wawancara, yakni dengan cara memberikan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti kepada responden untuk mendapatkan jawaban yang dapat mendukung penelitian.
- b. Kuesioner, yakni dengan cara menyebarkan beberapa daftar pertanyaan mengenai variabel yang diukur, disusun dan dikemas sedemikian rupa kepada responden.
- c. Studi pustaka, yakni digunakan untuk mendapatkan pengetahuan dan untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Sumber studi pustaka antara lain dari buku, artikel dan jurnal.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Variabel Bebas atau *Independent Variable* (X)

Terdapat tiga variabel bebas pada penelitian ini antara lain yaitu *servant leadership* yang disebut sebagai variabel (X1) dan komitmen organisasi yang

disebut sebagai variabel (X2) serta budaya organisasi yang disebut sebagai variabel (X3).

b. Variabel Terikat atau *Dependent Variable* (Y)

Variabel terikat pada penelitian ini yaitu *Organizational Citizenship Behavior* yang disebut sebagai variabel (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan penjelasan masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada variabel berikut ini :

3.6.1 Variabel Bebas atau *Independent Variable* (X)

1. *Servant Leadership* (X1)

Servant leadership merupakan tipe kepemimpinan yang bersedia melayani serta mengayomi seluruh karyawannya dan selalu menunjukkan kedekatannya yang sangat erat di antara keduanya.

Indikator *servant leadership* yang digunakan untuk penelitian pada Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember mengacu pada pendapat menurut Barbuto dan Wheeler (2006) serta Wong dan Page (2003) sebagai berikut :

1) *Altruistic calling*

Altruistic calling adalah sikap kepala yayasan untuk selalu bekerja keras memenuhi kebutuhan bawahannya.

2) *Emotical healing*

Emotical healing adalah sikap kepala yayasan untuk selalu berusaha membantu bawahan yang sedang menghadapi persoalan emosional.

3) *Wisdom*

Wisdom adalah sikap kepala yayasan untuk peka terhadap permasalahan yang ada.

4) *Persuasive mapping*

Persuasive mapping adalah sikap kepala yayasan yang pandai memetakan persoalan.

5) *Organizational stewardship*

Organizational stewardship adalah sikap kepala yayasan yang dapat membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.

6) *Humility*

Humility adalah sikap kerendahan hati kepala yayasan dan menghargai prestasi orang lain.

7) *Vision*

Vision adalah sikap kepala yayasan yang dapat mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi.

8) *Service*

Service adalah sikap kepala yayasan dalam menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

2. Komitmen Organisasi (X2)

Komitmen organisasi merupakan sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Indikator komitmen organisasi yang digunakan untuk penelitian pada Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember mengacu pada pendapat menurut Robbins (2008:101) sebagai berikut :

1) Komitmen afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif adalah identifikasi dan keterlibatan guru di dalam organisasi.

2) Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah persepsi guru tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

3) Komitmen normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif adalah perasaan-perasaan guru tentang kewajiban yang ia harus berikan kepada organisasi.

3. Budaya organisasi (X3)

Budaya Organisasi merupakan sumber daya organisasi atau aset organisasi yang berupa sistem nilai, keyakinan, norma, prinsip-prinsip yang dianut oleh suatu organisasi dengan karakteristik yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dari suatu organisasi.

Indikator budaya organisasi yang digunakan untuk penelitian pada Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember mengacu pada pendapat menurut Robbins (2010:63) sebagai berikut :

1) Inovasi dan pengambilan resiko

Inovasi dan pengambilan resiko adalah berkaitan dengan upaya yayasan dalam mendorong para guru untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatian terhadap detail (Integritas)

Perhatian terhadap detail (Integritas) adalah berkaitan dengan tindakan konsisten sesuai dengan nilai-nilai yang dituntut yayasan serta memiliki pemahaman dan keinginan menyesuaikan diri terhadap kebijakan dan etika budaya organisasi seperti: adab saling menghormati, adab menuntut ilmu, kedisiplinan dan lain-lain.

3) Orientasi hasil

Orientasi hasil adalah berkaitan dengan peran yayasan dalam menekankan pada pencapaian sasaran (hasil) ketimbang cara mencapai sasaran (proses).

3.6.2 Variabel Terikat atau *Dependent Variable* (Y)

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu perilaku positif karyawan di luar tugas wajib mereka yang dilakukan dengan senang hati, ikhlas, dan bukan karena ingin memperoleh *reward* atau pun takut mendapatkan *punishment*.

Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang digunakan untuk penelitian pada Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember mengacu pada pendapat menurut Organ (2006:33) sebagai berikut :

1) *Altruism*

Altruism adalah perilaku guru dalam membantu rekan kerjanya tanpa ada paksaan.

2) *Conscientiousness*

Conscientiousness adalah perilaku guru yang memberikan kinerjanya lebih dari standar minimum atau perilaku sukarela melebihi tugas wajibnya.

3) *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku guru dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

4) *Civic virtue*

Civic virtue adalah perilaku guru dalam berpartisipasi secara sukarela dan menunjukkan dukungan serta tanggung jawabnya terhadap organisasi baik secara profesional maupun alamiah.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut akan menghasilkan data kuantitatif. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini skala *likert*. Menurut Sugiyono (2012: 93) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *likert* ini mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif.

- a. Sangat setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel yaitu dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas data dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi > 0.05 maka data tersebut berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi < 0.05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur. Masing-masing item dikatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel (Ghozali, 2005:45). Uji signifikansi ini membandingkan korelasi antara nilai masing-masing item pertanyaan dengan nilai total. Apabila besarnya nilai total koefisien item pertanyaan masing-masing variabel melebihi nilai signifikan, maka pertanyaan tersebut dinilai tidak valid.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*, yaitu dengan rumus:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2 - (n\sum Y^2 - (\sum Y)^2))}}$$

Keterangan :

r = Koefisien Korelasi

X = Skor Pertanyaan

Y = Skor Total

N = Jumlah Sampel

Suatu butir pertanyaan dikatakan valid dapat juga dilihat dari nilai signifikannya. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut dapat dikatakan valid, sedangkan jika nilai signifikannya lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil diukur sekali saja. Untuk mengetahui apakah suatu variabel reliabel atau tidak digunakan uji *cronbach alpha*. Semakin nilai *alpha* mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. Nilai *cronbach alpha* 0,6 dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* > 0,6. Syarat suatu alat ukur menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi adalah apabila koefisien reliabilitas (α) yang mendekati satu. Apabila koefisien *alpha* (α) lebih besar dari 0,6 maka alat ukur dianggap handal (Ghozali, 2005:42).

Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *cronbach alpha*. Rumus *cronbach alpha* sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan :

α = Koefisien reliabilitas

r = Koefisien rata – rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

3.8.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah suatu analisis untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat (Lind, 2008:120). Dalam penelitian ini, variabel bebasnya terdiri dari *servant leadership* (X1), komitmen organisasi (X2), budaya organisasi (X3), sedangkan variabel terikatnya yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Berikut adalah analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Keterangan:

- a = bilangan konstanta
- b₁ = koefisien regresi variabel *servant leadership*
- b₂ = koefisien regresi variabel komitmen organisasi
- b₃ = koefisien regresi variabel budaya organisasi
- X₁ = *servant leadership*
- X₂ = komitmen organisasi
- X₃ = budaya organisasi
- Y = *Organizational Citizenship Behavior*
- e_i = faktor gangguan

3.8.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah hasil analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini terbebas dari penyimpangan asumsi klasik yang meliputi uji multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Adapun asumsi-asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi:

a) Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel – variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Adanya multikolineritas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolineritas pada umumnya terjadi VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolineritas dengan variabel bebas lainnya.

b) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residu dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memperediksi ada tidaknya heteroskedistisitas pada suatu model dapat dilihat daripola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:66). Dasar pengambilan keputusa antara lain :

- a) Jika ada pola tertentu. Seperti panah (point – point) yang ada memebentuk suatu pola teretntu yang teratur (bergelombang, melebar, menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.5 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel bebas (*independent variabel*) terhadap variabel terikat (*dependent variabel*).

a) Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel indepent terhadap variabel dependent (X) secara parsial. Kriteria pengujian dengan tingkat signifikasi (α) = 0,05%. Untuk menguji signifikasi pengaruh yaitu apakah yang ditemukan itu berlaku untuk keseluruhan populasi maka perlu dilakukan uji signifikasi koefisien korelasi (uji *t-student*) (Sugiyono, 2012: 183) dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Di mana:

t = hasil t_{hitung}

n = jumlah responden uji coba

r = koefisien korelasi hasil r hitung

Kriteria pengujian:

1. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
2. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

b) Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Adapun formulasi yang digunakan menurut Sugiyono (2012:184):

$$R^2 = \frac{b_1X_1Y + b_2X_2Y + b_3X_3Y}{Y^2}$$

Dimana:

R^2 = koefisien penentu berganda

b = koefisien regresi

Y = *organizational citizenship behavior* (OCB)

X_1 = *servant leadership*

X_2 = komitmen organisasi

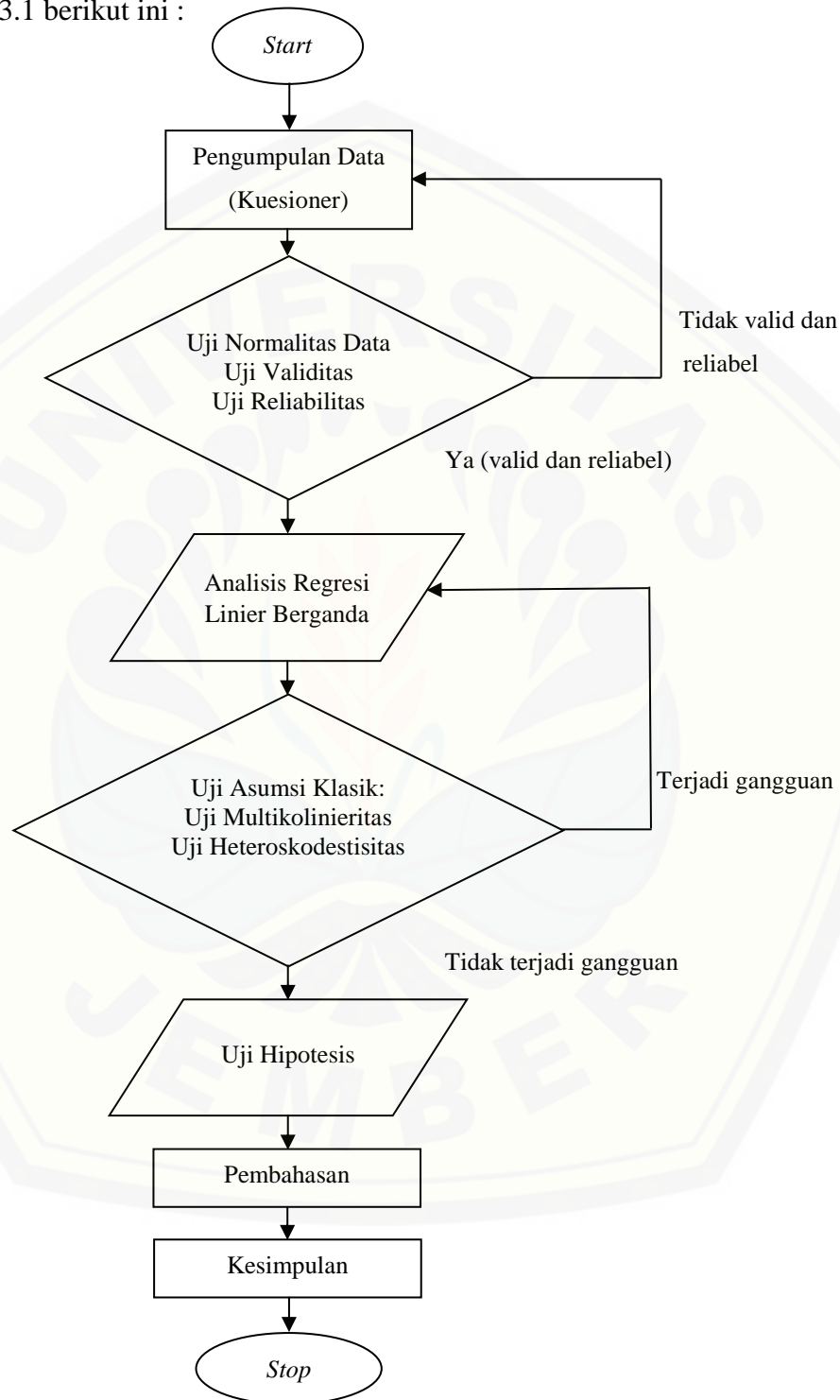
X_3 = budaya organisasi

Nilai R^2 terletak antara 0 dan 1

1. $R^2 = 0$, berarti tidak ada hubungan antara X dan Y
2. $R^2 = 1$, berarti ada hubungan antara variabel X dan Y yang sempurna

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Secara ringkas alur pemecahan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini :



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : Data yang diolah.

Keterangan:

1. *Start* adalah tahap persiapan sebelum melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data adalah mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian wawancara dan penyebaran kuisisioner untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
3. Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak, serta uji validitas dan uji reliabilitas adalah untuk mengetahui layak tidaknya alat pengukuran yang digunakan dan mengetahui ketetapan konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu.
4. Analisis regresi linier berganda, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
5. Uji asumsi klasik merupakan pengolahan data berikutnya yaitu dengan melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang dikembangkan yaitu mencari tahu ada tidaknya permasalahan dalam suatu model.
6. Uji hipotesis adalah melakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau ada tidaknya pengaruh variabel (X) terhadap variabel (Y).
7. Pembahasan merupakan tahap melakukan pembahasan mengenai hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan.
8. Kesimpulan adalah mengambil kesimpulan dari data-data yang diperoleh dari pembahasan hasil analisis data.
9. *Stop* adalah penyelesaian atau berakhirnya penelitian dilakukan dengan pemberian hasil penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

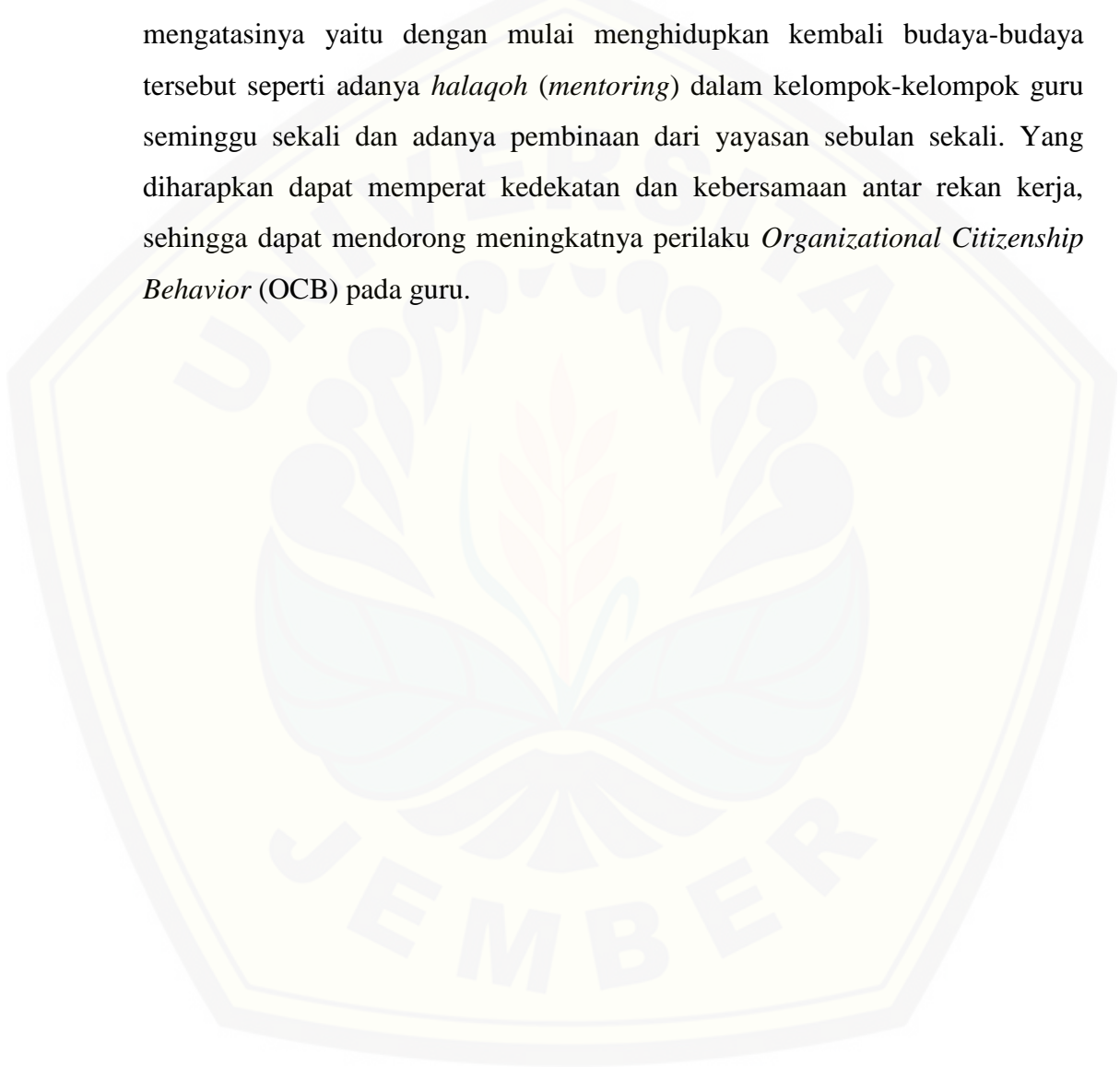
1. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi atas *servant leadership* yang dilakukan akan berpengaruh terhadap meningkatnya persepsi atas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru. Berdasarkan distribusi frekuensi, variabel *servant leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipersepsikan “baik”. Sejalan dengan hasil analisis regresi linier berganda yang menjelaskan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi atas komitmen organisasi yang dilakukan akan berpengaruh terhadap meningkatnya persepsi atas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru. Berdasarkan distribusi frekuensi, variabel komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipersepsikan “baik”. Sejalan dengan hasil analisis regresi linier berganda yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi atas budaya organisasi yang dilakukan akan berpengaruh terhadap meningkatnya persepsi atas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru. Berdasarkan distribusi frekuensi, variabel budaya organisasi dan *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) dipersepsikan “baik”. Sejalan dengan hasil analisis regresi linier berganda yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

5.2 Saran

- 1) Untuk penelitian selanjutnya yang memilih topik penelitian yang serupa dengan penelitian ini, sebaiknya menambahkan variabel-variabel baru yang lebih bervariasi sehingga hasil penelitian yang dilakukan bisa lebih baik lagi.
- 2) Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember agar terus mempertahankan persepsi guru atas *servant leadership* yang dirasa telah baik. *Servant leadership* diharapkan dapat lebih banyak diterapkan terhadap guru agar perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi akan lebih banyak tercipta. Sehingga dengan adanya kepemimpinan pelayanan, tujuan dan harapan Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember dapat tercapai. Dengan meningkatkan koordinasi antar kepala sekolah dan guru, berusaha menyelesaikan masalah secara bersama, menghargai pendapat bawahan dan melayani serta memenuhi kebutuhan bawahannya dan tanpa memandang latar belakangnya, diharapkan dapat meningkatkan perilaku-perilaku positif di luar peran wajib guru atau yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- 3) Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember agar terus mempertahankan persepsi guru atas komitmen organisasi yang dirasa telah baik. Namun ada beberapa yang perlu di evaluasi terkait adanya guru yang kurang tanggap dan kurang bertanggung jawab secara penuh terhadap tugasnya, adanya guru yang kurangnya rasa memiliki terhadap organisasi, mengingat kontribusi komitmen organisasi begitu besar untuk pembentukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru. Cara untuk mengatasinya dengan memberikan pengertian dan pendekatan khusus yang lebih dekat terhadap guru tersebut untuk mengetahui persoalan sebenarnya sehingga mereka merasa di perhatikan dan mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi.

- 4) Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember agar terus mempertahankan persepsi guru atas budaya organisasi yang dirasa telah baik. Namun ada beberapa yang perlu di evaluasi terkait budaya-budaya organisasi yang kurang terlaksana di kepemimpinan masa lalu yang dipersepsikan dapat meningkatkan pembentukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru. Cara mengatasinya yaitu dengan mulai menghidupkan kembali budaya-budaya tersebut seperti adanya *halaqoh* (*mentoring*) dalam kelompok-kelompok guru seminggu sekali dan adanya pembinaan dari yayasan sebulan sekali. Yang diharapkan dapat memperat kedekatan dan kebersamaan antar rekan kerja, sehingga dapat mendorong meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru.



DAFTAR PUSTAKA

- Abid, H. R., A. Gufar dan W. Hussain. 2015. The impact of servant leadership on organizational citizenship behavior with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness A Study of public Sector of Pakistan. *International Journal*. ISSN 2222-6990. Vol. 5 (3). 234-242.
- Aldag, R dan Reschke, W. 1997. *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value To The Organization*. Center For Organization Effectiveness, Inc. 608/833-3332. Pp.1-8.
- Arikunto, S. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barbuto, J. E. Jr dan Wheeler, D. W. 2006. Scale Development and Construck Clarification of Servant Leadership. *Gorp & Organization Management. Management Journal*. Vol. 31 (3) : 300-326.
- Davoudi, Seyed. 2010. Organizational Commitmen and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7 (1) : 66-75.
- Dennis, R. 2004. Servant Leadership Theory : Development of the servant leadership assesment instrument. *Unpublished PhD, Thesis*. Regent University, Virginia Beach, Virginia , USA.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Tentang Guru dan Dosen*. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005. Jakarta: Depdiknas.
- Fanny, Admaja. S. 2017. Analisa Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Bumi Surabaya. *Skripsi*. Surabaya: Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Fauzi, M., S. W. Lelly, dan P. Titisari. 2015. Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri 1 Pamekasan). *Skripsi*. Jember: Universitas Negeri Jember.
- Ghozali, H. Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate denga Program SPSS, Edisi ketiga*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N. dan D. C. Porter. 2004. *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill Companies.

- Greenleaf, R. K. 2002. *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. LC. Spears, Ed. (25th Anniversary Edition). New York: Paulist Press.
- Griffin, R. W. 2004. *Manajemen*. Jakarta. Erlangga.
- Hamza, A. N. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi Pada PT. Sinar Puspita Abadi Factory Banyuputih, Batang. *Skripsi*. Semarang: Universitas Dian Nuswatoro.
- Harwiki, W. 2015. *The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*. 16-17 Desember 2015. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* . Vol:219. pp.283-290.
- Hikmah, F., P. Titisari, dan S. W. Lelly. 2014. Pengaruh Servant Leadership Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT PLN Area Jember. *Skripsi*. Jember: Universitas Negeri Jember.
- Jati, A. N. 2013. Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasional dan Hubungannya dengan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Kiat Bisnis*. Vol. 5 (2): 97-103.
- Leephaijaroen, S. 2016. Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand. *Journal of Social Sciences* 37: 104-111.
- Lind, D. A., Marchal, William, G., Wahthen dan Samuel, A. 2008. *Teknik-Teknik Statistik dalam Bisnis dan Ekonomi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- McKenna, E. dan N. Beech. 2000. *How to built a corporate culture*. Harvard Business School Publishing.
- Meyer, J. P. dan Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application Advanced Topics in Organization Behavior*, Sage Publications, Inc.
- Muhaimin, A. M. 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam*. Bandung: Trigenda Karya.
- Moeljono, D. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Neuschel, R.P. 2008. *Pemimpin yang Melayani*. Jakarta: Akademika.
- Nydia, Y. T. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU COCO Pertamina MT Haryono*. Depok: Universitas Indonesia.
- Oemar, Y. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru*. Pekanbaru: Universitas Riau Pekanbaru.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., dan MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational citizenship behavior : Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Podsakoff, P.M., dan MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational citizenship behavior : Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Poli, W. I. M. 2011. *Kepemimpinan Strategik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*. Makassar: Identitas Universitas Hasanuddin.
- Prabowo, V. C. dan R. Setiawan. 2013. Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Blue Bird Group Surabaya. *Jurnal AGORA*. Vol. 1 (3).
- Putri, M. A., P. Titisari, dan E. D. Prajitisiari. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan (Studi Pada Kantor Kabupaten Jember). *Skripsi*. Jember: Universitas Negeri Jember.
- Rini, D. P. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. 1 (1): 69-88.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi* Edisi 10. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc.USA.
- Robbins, S. P. dan M. Coutler. 2010. *Manajemen Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.

- Safaria, T. 2004. *Kepemimpinan*. Edisi 1. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suharto, Budi E., dan Akhmad., 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan*. Vol 1 (5) : 917-926.
- Sunyoto, Danang dan Burhanuddin. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian (Dilengkapi : Intervensi Pengembangan Organisasi)*. Jakarta: PT BUKU SERU.
- Suryani dan Hendryadi. 2015. *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta: PT. Fajar Interpretama Mandiri.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Taliziduhu, Ndraha. 2003. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tika, H. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Triguno, Prasetya. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umam, K. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Wong, T. P dan Page, D. 2003. *Servant Leadership : An opponent-process model and the revised servant leadership profile. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable*. Regent University, Virnigia Beach, VA.

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu
Guru LPI Yayasan Adh-Dhuha Jember
Di Tempat

Dengan hormat,

Berkaitan dengan penelitian yang akan saya lakukan dalam rangka penyusunan skripsi sebagai syarat untuk pengambilan gelar sarjana (S1) dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership*, *Komitmen Organisasi*, Dan *Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior* Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember”**, dengan ini saya:

Nama : Muhammad Nasihul Umam
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
NIM : 140810201127

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berkenan membantu saya untuk mengisi pertanyaan dalam kuesioner yang terlampir. Informasi yang telah diberikan nantinya bersifat tertutup, dalam arti hanya akan digunakan dalam proses penelitian ini saja, serta menjaga kerahasiaan identitas dan jawaban responden yang sudah diberikan.

Demikian surat permohonan ini saya buat, atas ketersediaan dan partisipasinya saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,
Muhammad Nasihul Umam

NIM. 140810201127

Lembar Kuesioner**1. Identitas Responden**

- a. No. Responden :(Diisi peneliti)
b. Umur :Tahun
c. Jenis Kelamin : Laki-Laki atau Perempuan (*)
d. Jabatan/Golongan :
e. Masa Kerja :Tahun
f. Pendidikan Terakhir :

(*) Coret yang tidak perlu

2. Petunjuk Pengisian

- a. Isilah identitas Anda (identitas dijamin kerahasiaannya oleh peneliti).
b. Pernyataan-pertanyaan ini mohon diisi dengan sejujur-jujurnya dan sesuai dengan apa keadaan dan kenyataan yang ada agar penelitian ini mendapatkan data yang valid.
c. Berikan checklist (✓) pada salah satu jawaban disetiap pernyataan sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan selama ini. terdapat 5 (lima) pilihan jawaban pernyataan, yaitu:

Sangat Setuju (SS) = Skor 5

Setuju (S) = Skor 4

Cukup Setuju (CS) = Skor 3

Tidak Setuju (TS) = Skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = Skor 1

3. Daftar Kuesioner

a. *Servant Leadership* (X₁)

No.	PERNYATAAN	Pilih Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan (Kepala Yayasan) saya adalah seorang pekerja keras dalam memenuhi kebutuhan guru.					
2.	Pimpinan saya selalu berusaha membantu guru yang sedang menghadapi persoalan emosional.					
3.	Pimpinan saya memiliki kepekaan terhadap masalah yang ada.					
4.	Pimpinan saya selalu melibatkan bawahannya untuk ikut membantu memecahkan masalah.					
5.	Pimpinan saya pernah mengadakan sebuah program pengabdian terhadap masyarakat di Jember.					
6	Pimpinan saya adalah sosok yang rendah hati dan selalu memberikan <i>reward</i> terhadap guru yang berprestasi.					
7	Pimpinan saya adalah tipe yang mau bekerja sama dalam menentukan arah masa depan organisasi bersama-sama.					
8	Pimpinan saya bersedia melayani dan mengayomi semua guru tanpa memandang latar belakangnya.					

b. Komitmen Organisasi (X_2)

No	PERNYATAAN	Pilih Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya bersedia untuk melibatkan diri saya dalam memajukan organisasi.					
2	Saya tidak akan meninggalkan organisasi karena beberapa akibat yang harus dihindari.					
3	Saya selalu menjalankan pekerjaan di organisasi ini dengan sepenuh hati.					

c. Budaya Organisasi (X_3)

No.	PERNYATAAN	Pilih Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Yayasan dan sekolah selalu mendorong para guru untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.					
2.	Saya selalu berusaha terus konsisten dalam mengamalkan nilai-nilai budaya yayasan, seperti: adab saling menghormati, adab menuntut ilmu, kedisiplinan dan lain-lain.					
3.	Yayasan dan sekolah selalu menekankan pencapaian hasil yang baik dalam pekerjaan saya.					

d. *Organizational Citizenship Behavior (Y)*

No.	PERNYATAAN	Pilih Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya bersedia menolong rekan kerja saya yang sedang mengalami kesulitan (hal pekerjaan/pribadi) setelah tugas wajib saya sudah selesai.					
2.	Saya bersedia melakukan hal-hal di luar kewajiban saya di organisasi demi kemajuan organisasi.					
3.	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.					
4.	Saya sering memberikan masukan-masukan positif dalam rapat organisasi.					

LAMPIRAN 2. KARAKTERISTIK RESPONDEN

No. Responden	Jenis Kelamin (L/P)	Usia (tahun)	Masa Kerja (tahun)	Pendidikan Terakhir
1	P	27	6	SMA
2	P	31	4	SMA
3	P	29	8	SMA
4	P	36	11	S1
5	P	27	6	S1
6	P	28	5	SMK
7	P	31	10	SMK
8	P	39	6	S1
9	P	32	4	SMA
10	P	38	7	SMA
11	P	37	4	SMA
12	P	32	5	SMA
13	P	27	4	SMK
14	P	43	4	SMA
15	P	31	11	D2
16	P	28	4	S1
17	P	32	6	S2
18	P	31	5	S1
19	P	35	5	S1
20	L	27	1	S1
21	L	31	3	S1
22	L	27	2	S1
23	L	32	6	S1
24	L	25	1	S1
25	L	26	4	S1
26	L	21	2	SMA
27	L	25	2	S1
28	L	27	6	S1
29	P	22	1	SMA
30	L	34	4	S1
31	L	27	4	S1
32	P	28	2	S1
33	L	30	6	S1
34	L	41	10	S1
35	L	42	10	S1
36	L	36	8	S1
37	P	44	10	S1
38	P	31	8	S1
39	L	35	7	S1
40	P	44	10	S2
41	L	45	10	S2
42	P	28	4	S1
43	P	29	2	S1

44	P	34	7	S1
45	L	45	10	S1
46	L	35	8	S1
47	L	34	5	S1
48	P	36	10	S1
49	L	35	8	S1
50	P	35	10	S1
51	P	34	10	S1
52	L	28	5	S1
53	L	29	6	S1
54	P	37	10	S1
55	P	35	7	S1
56	P	40	8	S1
57	P	29	2	S1
58	P	34	3	S1
59	P	39	10	S1
60	P	38	10	S1
61	P	37	9	S1
62	P	29	5	S1
63	P	33	9	S1

JENIS.KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	23	36.5	36.5	36.5
	P	40	63.5	63.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21.00	1	1.6	1.6	1.6
	22.00	1	1.6	1.6	3.2
	25.00	2	3.2	3.2	6.3
	26.00	1	1.6	1.6	7.9
	27.00	7	11.1	11.1	19.0
	28.00	5	7.9	7.9	27.0
	29.00	5	7.9	7.9	34.9
	30.00	1	1.6	1.6	36.5
	31.00	6	9.5	9.5	46.0
	32.00	4	6.3	6.3	52.4
	33.00	1	1.6	1.6	54.0
	34.00	5	7.9	7.9	61.9
	35.00	6	9.5	9.5	71.4
	36.00	3	4.8	4.8	76.2
	37.00	3	4.8	4.8	81.0
	38.00	2	3.2	3.2	84.1
	39.00	2	3.2	3.2	87.3
	40.00	1	1.6	1.6	88.9
	41.00	1	1.6	1.6	90.5
	42.00	1	1.6	1.6	92.1
	43.00	1	1.6	1.6	93.7
	44.00	2	3.2	3.2	96.8
	45.00	2	3.2	3.2	100.0
Total		63	100.0	100.0	

MASA.KERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	4.8	4.8	4.8
	2.00	6	9.5	9.5	14.3
	3.00	2	3.2	3.2	17.5
	4.00	10	15.9	15.9	33.4
	5.00	7	11.1	11.1	44.5
	6.00	8	12.7	12.7	57.2
	7.00	4	6.3	6.3	63.5
	8.00	6	9.5	9.5	73.0
	9.00	2	3.2	3.2	76.2
	10.00	13	20.6	20.6	96.8
	11.00	2	3.2	3.2	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

PENDIDKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D2	1	1.6	1.6	1.6
	S1	46	73.0	73.0	74.6
	S2	3	4.8	4.8	79.4
	SMA	10	15.9	15.9	95.2
	SMK	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

LAMPIRAN 3. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No	<i>Servant Leadership</i>								X1	Komitmen Organisasi			X2	Budaya Organisasi			X3	OCB				Y
	1	2	3	4	5	6	7	8		1	2	3		1	2	3		1	2	3	4	
1	4	3	5	5	3	4	4	4	32	4	4	4	12	3	4	4	11	5	4	5	4	18
2	4	4	3	4	4	4	4	4	31	5	4	4	13	4	4	4	12	4	3	5	4	16
3	4	3	4	4	4	5	4	4	32	5	4	4	13	4	4	4	12	4	3	4	3	14
4	4	4	3	4	2	5	4	4	30	5	4	4	13	4	4	4	12	5	4	4	4	17
5	4	4	3	4	2	4	4	4	29	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16
6	5	4	4	4	4	4	4	4	33	5	5	5	15	4	4	5	13	4	4	4	5	17
7	4	5	4	4	4	4	3	4	32	4	2	4	10	4	4	4	12	5	3	5	3	16
8	4	3	4	4	4	4	3	4	30	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	3	15
9	4	4	4	5	4	3	5	5	34	5	5	4	14	4	4	5	13	4	5	5	5	19
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	4	16
13	3	4	3	5	4	4	4	4	31	4	3	4	11	4	4	5	13	4	5	5	4	18
14	5	5	5	5	4	4	5	5	38	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	5	5	20
15	5	5	5	4	4	5	4	4	36	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16
16	2	3	4	4	2	3	4	4	26	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	2	4	14
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	4	14	4	4	4	12	4	4	4	4	16
18	4	5	5	5	4	5	5	5	38	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	5	4	17
19	4	5	4	4	4	5	4	4	34	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	4	18
20	4	5	5	5	4	5	5	5	38	4	1	3	8	4	4	3	11	4	4	3	4	15
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	5	5	19
22	4	4	5	4	4	4	5	4	34	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	5	17
23	4	5	5	4	4	5	5	4	36	4	5	4	13	4	3	4	11	3	4	4	4	15
24	4	4	5	4	4	4	5	4	34	5	4	4	13	5	5	4	14	5	4	5	4	18
25	4	5	5	2	4	5	5	2	32	5	5	4	14	4	5	4	13	4	4	4	4	16
26	4	5	5	4	4	5	5	4	36	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	5	16
27	4	5	5	5	4	5	5	5	38	4	4	4	12	3	2	4	9	4	3	4	4	15
28	3	3	2	3	3	3	2	3	22	4	5	4	13	4	4	4	12	5	5	4	4	18
29	4	5	3	4	4	5	3	4	32	4	4	5	13	1	1	2	4	3	3	3	3	12
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	4	13	4	5	4	13	5	5	4	4	18
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	5	15	4	5	4	13	5	5	5	4	19
32	4	5	4	4	4	5	4	4	34	4	5	4	13	4	5	4	13	5	5	4	5	19
33	5	5	4	4	5	5	4	4	36	5	5	5	15	4	5	4	13	5	5	4	4	18
34	4	3	3	4	4	3	3	4	28	4	4	4	12	2	3	4	9	4	3	4	4	15

35	4	5	4	4	4	5	4	4	34	4	5	4	13	4	5	4	13	4	3	4	5	16
36	4	5	5	5	4	5	5	5	38	5	4	4	13	4	4	3	11	4	5	3	5	17
37	4	2	5	4	4	2	3	4	28	4	5	4	13	4	4	4	12	4	3	4	4	15
38	4	5	3	4	4	5	3	4	32	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	5	5	17
39	4	4	4	5	4	4	4	5	34	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16
40	3	3	5	3	3	4	3	3	27	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	4	18
41	4	5	4	4	4	5	4	4	34	4	5	5	14	4	5	5	14	5	5	5	5	20
42	3	2	4	3	3	2	4	3	24	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	4	16
43	4	5	5	4	4	3	3	4	32	4	5	4	13	5	5	5	15	4	4	4	4	16
44	5	5	5	5	5	5	5	4	39	4	4	4	12	1	5	5	11	4	5	5	4	18
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	4	13	4	5	4	13	4	4	4	4	16
46	4	5	1	3	4	5	4	3	29	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	4	16
47	4	4	5	4	4	4	5	4	34	4	5	5	14	4	3	4	11	4	5	4	4	17
48	4	3	4	2	4	4	4	3	28	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	4	17
49	5	5	4	3	4	5	4	4	34	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	5	19
50	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	4	4	11	2	5	4	11	3	4	5	3	15
51	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	5	4	13	3	5	4	12	3	5	4	4	16
52	5	3	4	3	4	4	4	4	31	2	4	4	10	4	4	5	13	4	5	4	3	16
53	4	4	4	4	3	4	3	4	30	4	4	3	11	5	4	4	13	5	4	4	4	17
54	5	5	4	4	5	5	5	5	38	5	3	4	12	3	4	5	12	4	5	4	5	18
55	4	4	4	5	5	4	4	4	34	5	4	5	14	5	2	5	12	4	4	4	5	17
56	5	3	2	2	4	5	4	3	28	3	4	3	10	3	3	4	10	2	4	3	4	13
57	4	4	4	4	3	3	4	4	30	2	3	4	9	4	4	4	12	4	4	4	4	16
58	4	4	3	3	4	4	5	4	31	5	4	4	13	5	5	4	14	4	4	3	4	15
59	4	4	4	4	3	4	3	4	30	3	4	3	10	5	4	4	13	5	4	3	4	16
60	5	5	4	4	5	5	5	5	38	5	3	4	12	3	4	5	12	4	5	3	5	17
61	4	4	4	5	5	4	4	4	34	3	4	5	12	4	2	5	11	4	4	4	5	17
62	5	3	2	2	4	5	4	3	28	3	3	3	9	3	3	4	10	2	4	3	4	13
63	4	4	4	4	3	3	4	4	30	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16

LAMPIRAN 4. DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL PENELITIAN*Servant Leadership (X₁)***X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.6	1.6	1.6
	3.00	4	6.3	6.3	7.9
	4.00	46	73.0	73.0	81.0
	5.00	12	19.0	19.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.2	3.2	3.2
	3.00	11	17.5	17.5	20.6
	4.00	27	42.9	42.9	63.5
	5.00	23	36.5	36.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.6	1.6	1.6
	2.00	3	4.8	4.8	6.3
	3.00	8	12.7	12.7	19.0
	4.00	34	54.0	54.0	73.0
	5.00	17	27.0	27.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	6.3	6.3	6.3
	3.00	7	11.1	11.1	17.5
	4.00	40	63.5	63.5	81.0
	5.00	12	19.0	19.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.8	4.8	4.8
	3.00	8	12.7	12.7	17.5
	4.00	46	73.0	73.0	90.5
	5.00	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.2	3.2	3.2
	3.00	7	11.1	11.1	14.3
	4.00	30	47.6	47.6	61.9
	5.00	24	38.1	38.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.6	1.6	1.6
	3.00	10	15.9	15.9	17.5
	4.00	36	57.1	57.1	74.6
	5.00	16	25.4	25.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.6	1.6	1.6
	3.00	7	11.1	11.1	12.7
	4.00	46	73.0	73.0	85.7
	5.00	9	14.3	14.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Komitmen Organisasi (X₂)

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.2	3.2	3.2
	3.00	6	9.5	9.5	12.7
	4.00	38	60.3	60.3	73.0
	5.00	17	27.0	27.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.6	1.6	1.6
	2.00	1	1.6	1.6	3.2
	3.00	7	11.1	11.1	14.3
	4.00	33	52.4	52.4	66.7
	5.00	21	33.3	33.3	100.0
Total		63	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	7.9	7.9	7.9
	4.00	47	74.6	74.6	82.5
	5.00	11	17.5	17.5	100.0
Total		63	100.0	100.0	

Budaya Organisasi (X_3)**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.2	3.2	3.2
	2.00	2	3.2	3.2	6.3
	3.00	8	12.7	12.7	19.0
	4.00	42	66.7	66.7	85.7
	5.00	9	14.3	14.3	100.0
Total		63	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.6	1.6	1.6
	2.00	3	4.8	4.8	6.3
	3.00	6	9.5	9.5	15.9
	4.00	33	52.4	52.4	68.3
	5.00	20	31.7	31.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.6	1.6	1.6
	3.00	3	4.8	4.8	6.3
	4.00	44	69.8	69.8	76.2
	5.00	15	23.8	23.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.2	3.2	3.2
	3.00	5	7.9	7.9	11.1
	4.00	42	66.7	66.7	77.8
	5.00	14	22.2	22.2	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	14.3	14.3	14.3
	4.00	33	52.4	52.4	66.7
	5.00	21	33.3	33.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.6	1.6	1.6
	3.00	8	12.7	12.7	14.3
	4.00	38	60.3	60.3	74.6
	5.00	16	25.4	25.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	9.5	9.5	9.5
	4.00	41	65.1	65.1	74.6
	5.00	16	25.4	25.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

X1.5	Pearson Correlation	.534**	.376**	.147	.157	1	.354**	.312*	.224	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.249	.221		.004	.013	.078	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X1.6	Pearson Correlation	.443**	.657**	-.024	-.011	.354**	1	.370**	.111	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.849	.934	.004		.003	.385	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X1.7	Pearson Correlation	.275*	.386**	.406**	.223	.312*	.370**	1	.369**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.029	.002	.001	.079	.013	.003		.003	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X1.8	Pearson Correlation	.203	.384**	.363**	.795**	.224	.111	.369**	1	.681**
	Sig. (2-tailed)	.111	.002	.003	.000	.078	.385	.003		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X1	Pearson Correlation	.511**	.756**	.551**	.584**	.599**	.589**	.677**	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Komitmen Organisasi (X₂)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.231	.340**	.705**
	Sig. (2-tailed)		.069	.006	.000
	N	63	63	63	63
X2.2	Pearson Correlation	.231	1	.450**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.069		.000	.000
	N	63	63	63	63
X2.3	Pearson Correlation	.340**	.450**	1	.734**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000		.000
	N	63	63	63	63
X2	Pearson Correlation	.705**	.794**	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Budaya Organisasi (X₃)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.266*	.186	.726**
	Sig. (2-tailed)		.035	.144	.000
	N	63	63	63	63
X3.2	Pearson Correlation	.266*	1	.234	.765**
	Sig. (2-tailed)	.035		.065	.000
	N	63	63	63	63
X3.3	Pearson Correlation	.186	.234	1	.583**
	Sig. (2-tailed)	.144	.065		.000
	N	63	63	63	63
X3	Pearson Correlation	.726**	.765**	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)***Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.223	.316*	.138	.677**
	Sig. (2-tailed)		.079	.012	.282	.000
	N	63	63	63	63	63
Y.2	Pearson Correlation	.223	1	.140	.298*	.668**
	Sig. (2-tailed)	.079		.274	.018	.000
	N	63	63	63	63	63
Y.3	Pearson Correlation	.316*	.140	1	.044	.613**
	Sig. (2-tailed)	.012	.274		.730	.000
	N	63	63	63	63	63
Y.4	Pearson Correlation	.138	.298*	.044	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.282	.018	.730		.000
	N	63	63	63	63	63
Y	Pearson Correlation	.677**	.668**	.613**	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Uji Reabilitas

X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	9

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	4

X3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	4

Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	5

LAMPIRAN 6. ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.500	1.14182

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84.793	3	28.264	21.679	.000 ^b
	Residual	76.921	59	1.304		
	Total	161.714	62			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.857	1.867		1.530	.131
	X1	.107	.042	.232	2.535	.014
	X2	.287	.103	.266	2.794	.007
	X3	.551	.095	.544	5.814	.000

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN 7. UJI ASUMSI KLASIK

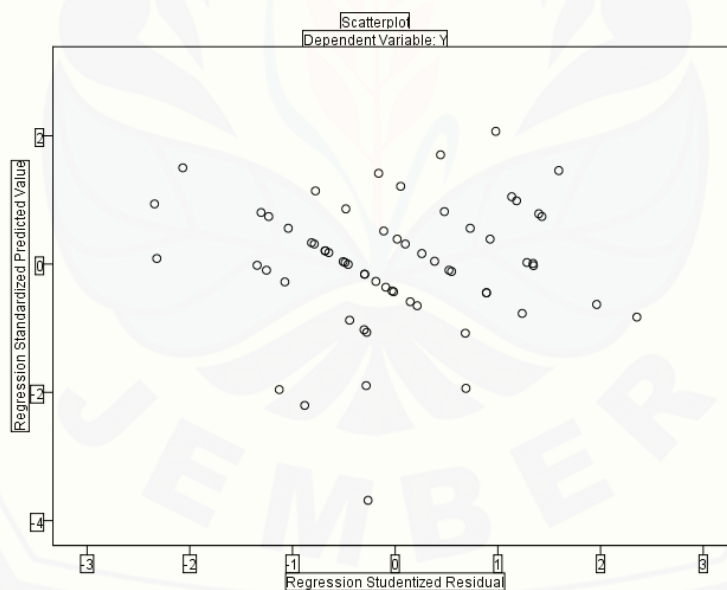
a. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.857	1.867		1.530	.131		
	X1	.107	.042	.232	2.535	.014	.966	1.035
	X2	.287	.103	.266	2.794	.007	.892	1.121
	X3	.551	.095	.544	5.814	.000	.921	1.085

a. Dependent Variable: Y

b. Uji Heteroskedastisitas



LAMPIRAN 8. UJI HIPOTESIS

a. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.857	1.867		1.530	.131
	X1	.107	.042	.232	2.535	.014
	X2	.287	.103	.266	2.794	.007
	X3	.551	.095	.544	5.814	.000

a. Dependent Variable: Y

b. Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84.793	3	28.264	21.679	.000 ^b
	Residual	76.921	59	1.304		
	Total	161.714	62			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

c. Uji Koefisienan Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.500	1.14182

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN 9. Rtabel

N	The Level of		N	The Level of	
	5%	1%		5%	1%
3	0.99	0.999	38	0.32	0.413
4	0.95	0.990	39	0.31	0.408
5	0.87	0.959	40	0.31	0.403
6	0.81	0.917	41	0.30	0.398
7	0.75	0.874	42	0.30	0.393
8	0.70	0.834	43	0.30	0.389
9	0.66	0.798	44	0.29	0.384
10	0.63	0.765	45	0.29	0.380
11	0.60	0.735	46	0.29	0.376
12	0.57	0.708	47	0.28	0.372
13	0.55	0.684	48	0.28	0.368
14	0.53	0.661	49	0.28	0.364
15	0.51	0.641	50	0.27	0.361
16	0.49	0.623	55	0.26	0.345
17	0.48	0.606	60	0.25	0.330
18	0.46	0.590	65	0.24	0.317
19	0.45	0.575	70	0.23	0.306
20	0.44	0.561	75	0.22	0.296
21	0.43	0.549	80	0.22	0.286
22	0.43	0.537	85	0.21	0.278
23	0.41	0.526	90	0.20	0.267
24	0.40	0.515	95	0.20	0.263
25	0.39	0.505	100	0.19	0.256
26	0.38	0.496	125	0.17	0.230
27	0.38	0.487	150	0.15	0.210
28	0.37	0.478	175	0.14	0.194
29	0.36	0.470	200	0.13	0.181
30	0.36	0.463	300	0.11	0.148
31	0.35	0.456	400	0.09	0.128
32	0.34	0.449	500	0.08	0.115
33	0.34	0.442	600	0.08	0.105
34	0.33	0.436	700	0.07	0.097
35	0.33	0.430	800	0.07	0.091
36	0.32	0.424	900	0.06	0.086
37	0.32	0.418	1000	0.06	0.081

LAMPIRAN 10. t_{tabel}

d.f	t _{0.10}	t _{0.05}	t _{0.025}	t _{0.01}	t _{0.005}
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712
39	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
41	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701
42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698
43	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695
44	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692
45	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690
46	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687
47	1.300	1.678	2.012	2.408	2.685
48	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682
49	1.299	1.677	2.010	2.405	2.680
50	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678
51	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676
52	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674
53	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672
54	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670
55	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668
56	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667
57	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665
58	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663
59	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652
73	1.295	1.669	1.996	2.384	2.651
74	1.295	1.668	1.995	2.383	2.651
75	1.295	1.668	1.995	2.383	2.650
76	1.294	1.668	1.995	2.382	2.649
77	1.294	1.668	1.994	2.382	2.649
78	1.294	1.668	1.994	2.381	2.648
79	1.294	1.668	1.994	2.381	2.647
80	1.294	1.667	1.993	2.380	2.647
81	1.294	1.667	1.993	2.380	2.646
82	1.294	1.667	1.993	2.379	2.645
83	1.294	1.667	1.992	2.379	2.645
84	1.294	1.667	1.992	2.378	2.644
85	1.294	1.666	1.992	2.378	2.643
86	1.293	1.666	1.991	2.377	2.643
87	1.293	1.666	1.991	2.377	2.642
88	1.293	1.666	1.991	2.376	2.641
89	1.293	1.666	1.990	2.376	2.641
90	1.293	1.666	1.990	2.375	2.640
91	1.293	1.665	1.990	2.374	2.639
92	1.293	1.665	1.989	2.374	2.639
93	1.293	1.665	1.989	2.373	2.638
94	1.293	1.665	1.989	2.373	2.637
95	1.293	1.665	1.988	2.372	2.637
96	1.292	1.664	1.988	2.372	2.636
97	1.292	1.664	1.988	2.371	2.635
98	1.292	1.664	1.987	2.371	2.635
99	1.292	1.664	1.987	2.370	2.634
100	1.292	1.664	1.987	2.370	2.633
101	1.292	1.663	1.986	2.369	2.633
102	1.292	1.663	1.986	2.369	2.632
103	1.292	1.663	1.986	2.368	2.631
104	1.292	1.663	1.985	2.368	2.631
105	1.292	1.663	1.985	2.367	2.630
106	1.291	1.663	1.985	2.367	2.629
107	1.291	1.662	1.984	2.366	2.629
108	1.291	1.662	1.984	2.366	2.628
109	1.291	1.662	1.984	2.365	2.627
110	1.291	1.662	1.983	2.365	2.627
111	1.291	1.662	1.983	2.364	2.626
112	1.291	1.661	1.983	2.364	2.625
113	1.291	1.661	1.982	2.363	2.625
114	1.291	1.661	1.982	2.363	2.624
115	1.291	1.661	1.982	2.362	2.623
116	1.290	1.661	1.981	2.362	2.623
117	1.290	1.661	1.981	2.361	2.622
118	1.290	1.660	1.981	2.361	2.621
119	1.290	1.660	1.980	2.360	2.621
120	1.290	1.660	1.980	2.360	2.620