Digital Repository Universitas Jember

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*(OCB) PADA CV. VERIMER SURABAYA

EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATION COMMITMENT OF THE ORGANIZATION ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES TROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) IN CV. VERIMER SURABAYA

SKRIPSI

Oleh :

Savira Rizky Natasya

NIM. 120810201010

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2018

Digital Repository Universitas Jember

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*(OCB) PADA CV. VERIMER SURABAYA

EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATION COMMITMENT OF THE ORGANIZATION ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES TROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) IN CV. VERIMER SURABAYA

SKRIPSI

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

Oleh :

Savira Rizky Natasya

NIM. 120810201010

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

2018

Digital Repository Universitas Jember

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Savira Rizky Natasya

NIM : 12810201010

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajeman Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV. VERIMER SURABAYA

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 mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 12 Januari 2018

Yang menyatakan,

Savira Rizky Natasya

Digital Repository Universitas Jember

NIM:12810201010

TANDA PERSETUJUAN

Judul skripsi	:Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan CV. VERIMER Surabaya
Nama Mahasiswa	: Savira Rizky Natasya
NIM	: 120810201010
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Persetujuan	: 15 Januari 2018

Pembimbing I	Pembimbing II
Wiji Utami, S.E, M.Si.	Ana Mufidah, S.E, M.M.
NIP.19740120 200012 2 001	NIP.19800201 2005012 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi
S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M.
NIP. 19780525 200312 2 002

Digital Repository Universitas Jember

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR(OCB) PADA CV. VERIMER SURABAYA

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Savira Rizky Natasya

NIM : 120810201010

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

18 Januari 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. Agus Priono, MM : (……..……)

NIP. 196010161987021001

Sekretaris : Drs. Sunardi, MM : (……..)

NIP. 195304031985031001

Anggota : Dra. Susanti Prasetyaningtyas, MSi : (……..)

NIP. 196609181992032002

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA

NIP. 197107271995121001

Digital Repository Universitas Jember

PERSEMBAHAN

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpa seijinNya tidak ada rencana yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat gunaa memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Skiripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Kedua orangtua saya Ayahanda Syahrial Syarief dan Ibunda Yulita Ekasari yang selalu tulus ikhlas memberikan kasih sayang, doa,dukungan moral dan materiil serta nasihat terbaik untuk masa depan saya.
2. Kedua adik saya Juliandito Adzani dan Dimaz Raditya yang selalu menjadi semangat dan motivasi terselesaikannya skripsi ini.
3. Fanggi Gusti Pranata, yang setia mengingatkan, memberikan segenap waktu dan pemikiran juga semangat yang luar biasa untuk segera menyelesaikan skripsi ini
4. Seluruh anggota UKMF Seni dan Budaya KURUSETRA terima kasih atas dukungan dan ilmu yang bermanfaat
5. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan curahan ilmu dan kesabarannya dalam membimbing saya selama ini.
6. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

Digital Repository Universitas Jember

MOTTO

“Berlombalah – lombalah Kalian DalamMengerjakan Kebaikan“
(QS. Al – Baqarah : 148)

”Orang boleh padai setinggi langit, tapi selama ia tidak menulis ia akan hilang di dalam masyarakat dan dari sejarah. Menulis adalah bekerja untuk keabdian”
(Pramoeya Ananta Toer)

“Hidup ini memang Fiksi. Sering kali hanya imajinasi.”
(Djenar Maesa Ayu)

Digital Repository Universitas Jember

RINGKASAN

Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melaui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada CV. VERIMER Surabaya; Savira Rizky Natasya; 120810201010; 2018; 104 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada seorang pemimpin dalam memberikan pelyanan dan dari pelayanannya dapat memberikan pengeruh positif kepada anggotanya tanpa ada rasa takut atau segan. Penerapan gaya kepemimpinan Servant Leadership akan membuat kenyamanan dalam bekerja bagi karyawan CV. VERIMER Surabaya dan ini akan berdampak pada komitmen organisasi yang lebih baik. Dalam penelitian ini diteliti bagaimana pengaruh Servant Leadeship dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada CV. VERIMER Surabaya.

Penelitian ini merupakan penelitian explanatory research. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di CV. VERIMER Surabaya berjumlah 70 responden . metode pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuisioner. Analisis data menggunakan path analisis dengan program SPSS.

Penelitian ini memperoleh hasil dankesimpulan bahwa seluruh variabel yaitu Servant Leadership, Komitmen Organisasi, dan Organizational Citizenship Behaviour(OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Digital Repository Universitas Jember

SUMMARY

The Effect of Servant Leadership and organizational commitment on performance of employees through Organizational Citizenship Behavior (OCB) in CV VERIMER Surabaya; Savira Rizky Natasya, 120810201010; 2018; 104 P ages; The Department of management, Faculty of Economics and business, University of Jember.

Bear the Leadership is the leadership style that emphasizes on a leader in providing service and from his Ministry can give positive efect to its members without any fear or hesitate. The application of leadership styles bear the Leadership will create comfort in work for the employee of CV. VERIMER Surabaya and this will have an impact on organizational commitment. In this study examined how the influence of Servan Leadeship and organizational commitment on performance of employees through Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Surabaya VERIMER/CV.

This research is explanatory research research. The population of this research are allemployees who are in CV VERIMER Surabaya totalling 70 respondents. method of data collection is done by means of a detailed questionnaire spread. Data analysis using path analysis with SPSS program.

This research results that all variables i.e. Servan Leadership, organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) positive and significant effect on performance of employees.

Digital Repository Universitas Jember

PRAKATA

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan Skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari berbagai bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E.,M.M.,Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M. selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu WijiUtami, S.E, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Ana Mufidah M.M selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
7. Kedua orangtua saya Ayahanda Syahrial Syarief dan Ibunda Yulita Ekasari yang selalu tulus ikhlas memberikan kasih sayang, doa,dukungan moral dan materiil serta nasihat terbaik untuk masa depan saya.
8. Kedua adik saya Juliandito Adzani dan Dimaz Raditya yang selalu menjadi semangat dan motivasi terselesaikannya skripsi ini.
9. Fanggi Gusti Pranata, yang setia mengingatkan, memberikan segenap waktu dan pemikiran juga semangat yang luar biasa untuk segera menyelesaikan skripsi ini
10. Seluruh anggota UKMF Seni dan Budaya KURUSETRA terima kasih atas dukungan dan ilmu yang bermanfaat

Digital Repository Universitas Jember

11. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan curahan ilmu dan kesabarannya dalam membimbing saya selama ini.
12. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER Sahabat seperjuangan UKMF KURUSETRA yang selalu memberikan dukungan dan semangat, serta motivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi.Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 12 Januari 2018

Penulis

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL LUAR …….....	**i**
HALAMAN SAMPUL DALAM …….....	**ii**
HALAMAN PERNYATAAN …….……...	**iii**
HALAMAN PERSETUJUAN …….....	**iv**
HALAMAN PENGESAHAN …….…...	**v**
HALAMAN PERSEMBAHAN ……..…	**vi**
HALAMAN MOTTO ……	**vii**
RINGKASAN …….	**viii**
SUMMARY ……	**ix**
PRAKATA ……..…….	**x**
DAFTAR ISI ……..……..	**xii**
DAFTAR TABEL …….……..	**xv**
DAFTAR GAMBAR ……..….	**xvi**
DAFTAR LAMPIRAN ……..	**xvii**
BAB 1. PENDAHULUAN ……...……...	**1**
1.1 Latar Belakang ……..……..	1
1.2 Rumusan Masalah ……..	4
1.3 Tujuan Penelitian ……	4
1.4 Manfaat Penelitian ……..	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA ……...	6
2.1 Landasan Teori …….…..	6
2.1.1 Servant Leadership ……..…	6
2.1.2 Komitmen Organisasi ……..	9
2.1.3 Organizational Citizenship Behaviour ……...….	13
2.1.4 Kinerja Karyawan …….……	17

Digital Repository Universitas Jember

2.2 Penelitian Terdahulu …….…...….. 20
2.3 Kerangka Konseptual ..……..……. 24
2.4 Hipotesis Penelitian ……..……. 25
BAB 3. METODE PENELITIAN …….…… 30
3.1 Rancangan Penelitian …….……... 30
3.2 Populasi dan Sampel… …….……. 30
3.3 Jenis dan Sumber data ..…….…… 30
3.4 Metode Pengumpulan Data ……..……..…….. 31
3.5 Identifikasi Variabel ……... 31
3.6 Definisi Operasional Variabel ……... 32
3.7 Skala Pengukuran Vaiabel …….……... 35
3.8 Uji Instrumen ……..……... 35
3.8.1 Uji Validitas ……...…..…… 35
3.8.2 Uji Reliabilitas …….…….. 36
3.9 Analisis Jalur (*Path Analysis*) .……... 36
3.10 Uji Asumsi Klasik ..……... 38
3.10.1 Uji Normalitas ……...……...…..…… 38
3.10.2 Uji Multikoliniritas ..……...…….…….. 38
3.10.3 Uji Heroskdasitas ……..……...…..…… 39
3.10.4 Uji Uji Autokorelasi …….…….…….. 39
3.11 Uji Hipotesis ……..……... 39
3.11.1 Uji t …… 40
3.11.2 Menghitung Jalur …….. 40
3.11 Kerangka Pemecahan Masalah ……... 42
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN ……..… 45
4.1 Hasil Penelitian ……...…….…….. 45
4.1.1 Gambaran Umum Perusah.aan ……..... 45
4.1.2 Produk ……..……... 46
4.2 Deskripsi Responden ….....…….…….. 51
4.2.1 Karakteristik Responden …….……..... 51
4.2.2 Deskripsi Variabel ..……..……... 55

Digital Repository Universitas Jember

4.3 Hasil Analisis Data ……..……..….. 59
4.3.1 Pengujian Instrumen …… 59
4.3.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*) ……. 62
4.3.3 Uji Asumsi Klasik ……... 64
4.3.4 Uji Hipotesis (Uji t) ……. 68
4.3.5 Perhitungan Analisis Jalur 71
4.4 Pembahasan……. 73
4.4.1 *Servant Leadership* berpengaruh terhadap OCB ……. 73
4.4.2 Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB ……. 74
4.4.3 *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan … 75
4.4.4 Komitmen Organisasi berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan …… 76
4.4.5 OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan …….. 77
BAB 5. KESIMPULAN,KETERBATASAN DAN SARAN..... 80
5.1 Kesimpulan ……..…… 80
5.2 Saran ……..…….. 82
DAFTAR PUSTAKA …….…… 83
LAMPIRAN ……..…….. 86

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 23
Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan usia 52
Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin 52
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan pendidikan 53
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan masa kerja 54
Tabel 4.5 Penilaian Responden Terhadap Variabel *Servant Leadership* 55
Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi 56
Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Variabel OCB 57
Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan 58
Tabel 4.9 Validitas Instrumen Variabel *Servant Leadership*(X_1) 59
Tabel 4.10 Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi(X_2) 60
Tabel 4.11 Validitas Instrumen Variabel Komitmen OCB(Z)..... 60
Tabel 4.12 Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan(Y) 61
Tabel 4.13 Hasil Uji Realibilitas..... 62
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas 64
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas dengan Variabel OCB..... 65
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinieritas dengan Variabel Kinerja..... 65
Tabel 4.17 Hasil Uji Heteroskedasitas dengan Variabel OCB 66
Tabel 4.18 Hasil Uji Heteroskedasitas dengan Variabel Kinerja..... 67
Tabel 4.19 Hasil Uji Autokorelasi 68
Tabel 4.9 Hasil Uji Hipotesis 69

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 24
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur..... 37
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....42
Gambar 4.1 Model Analisis Jalur..... 63

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....86
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden.....90
Lampiran 3. Uji Instrumen.....96
Lampiran 4. Uji Asumsi Klasik 100
Lampiran 5. Analisis Jalur. 102

Digital Repository Universitas Jember

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masyarakat dunia saat ini sedang berada dalam masa transisi. Masyarakat kini tidak sekedar menginginkan kehidupan yang nyaman dan tenteram, tetapi sudah mengharapkan kehidupan yang bermakna (Hartanto, 2009). Pada masa sekarang, telah banyak bukti yang ditemukan dalam lingkungan kerja yang mengarah pada kesimpulan bahwa para pekerja ingin mendapatkan makna hidupnya (*meaning*) dalam pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan (Lantu, 2007). Kepemimpinan yang tepat untuk dapat membantu pekerja menemukan makna hidupnya adalah kepemimpinan yang mampu memberikan pelayanan baik kepada pengikutnya (pekerja) dan institusi di mana ia bekerja, serta masyarakat sekitar di mana perusahaan beroperasi. Turner percaya bahwa seorang *pemimpin yang melayani* (*servant leader*) akan mampu memenuhi kebutuhan mendasar dari para pengikutnya (Lantu, 2007).

Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan hal yang paling berat dimana manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegitan perusahaan. Menurut Notoadmodjo (2003:2), “Sebuah organisasi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam organisasi tersebut”. Berdasarkan pendapat tersebut sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya manusia dalam hal ini yaitu karyawan yang mempunyai kinerja *(job performance)* yang tinggi.

Sumber daya manusia yang ada didalam organisasi berperan sebagai individu yang mempunyai hubungan timbal balik dengan organisasi artinya individu tidak mungkin mencapai tujuannya tanpa melalui organisasi dan organisasi tidak akan mencapai tujuan dan sasarannya jika kerjasama antar sekelompok orang sebagai anggota organisasi tidak dikelola secara baik. Keberhasilan perusahaan bisa dilihat dari pencapaian kinerja oleh karyawan, fakta tersebut menuntut karyawan untuk selalu menampilkan output optimal, dimana baik-buruknya kinerja karyawan akan mempengaruhi pendapatan perusahaan secara menyeluruh (Trihandini,2005).

Digital Repository Universitas Jember

Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi Karyawan dalam upayanya dalam mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi menurut Matoyo (2000:92). Untuk mencapai kinerja yang baik merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para karyawannya melalui peran pemimpin yang cakap dalam memimpin sebuah perusahaan tersebut.

Seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya tapi tidak demikian dengan kepemimpinan melayani (*servant leadership*) yang menekankan pada kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan dan dari pelayannya dapat memberikan pengaruh positif kepada anggotanya tanpa ada rasa takut atau segan. Kepemimpinan yang memliki jiwa pelayanan (*servant leadership*) sebenarnya dapat dimulai dari dalam diri pribadi, hal ini karena kepemimpinnan sejati dimulai dari dalam diri dan kemudian bergerak kelur untuk melayani mereka yang dipimpinnya (Neuschel, 2008). Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin sejati dan diterima oleh mereka yang dipimpinnya. Orientasinya adalah bukan untuk kepentingan pribai maupun golongannya tetapi justru kepentingan organisasi dan kepentingan mereka yang dipimpinnya. Pemimpin yang melayani memiliki perhatian kepada mereka yang dipimpinnya perhatikan berwujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnya dengan peran pemimpin yang sesuai keinginan karyawan diharapkan akan meningkatkan kesadarannya untuk berprilaku *extra-role*.

Perilaku *extra-role* adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal Karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan Karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup perusahaan (Katz,1964) perilaku *extra-role* dalam organisasi juga dikenal dengan istilah organizazional citizenship behavior (OCB) dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai Karyawan yang baik (*good citizen*). Contoh perilaku yang termasuk kelompok OCB adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan extra ditempat kerja, menghindarii konflik dngan rekan kerja, melindungi properti perusahaan menghargai peraturan yang berlaku di perusahaan, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja,

Digital Repository Universitas Jember

memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang watu di tempat kerja (Robbins,2001)

Pada penelitian sebelumnya, Hidayatullah dalam Hamonangan (2007) menemukan adanya kecenderungan menurunnya kepercayaan pengikut kepada para pemimpinnya. Menurunnya kepercayaan ini dapat menjurus pada krisis Kepercayaan karyawan terhadap pada para pemimpinnya. Para pemimpin seharusnya menjadi teladan bagi para pengikut. Akan tetapi, pada kenyataannya tidak semua pemimpin mampu menjadi teladan bagi para pengikutnya. Terkadang pemimpin bahkan memberikan contoh yang kurang baik pada karyawannya seperti bermalas-malasan, mangkir pada saat jam kerja, atau melanggar aturan sehingga dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi untuk meniru perilaku pemimpinnya.

CV. VERIMER Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang alat peraga pendidikan yang memulai usahanya sejak tahun 2001. Dimana produk alat peraga pendidikan ini ditujukan untuk tingkat Pra TK/Playgroup,TK (Taman Kanak-kanak), SD (Sekolah Dasar), SMP (Sekolah Menengah Pertama) dan SMA (Sekolah Menengah Atas). Dalam melakukan usahanya CV. VERIMER berusaha mengutamakan kualitas barang sesuai dengan standar Pendidikan yang telah berlaku di Indonesia. Berdiri selama kurang lebih enam belas tahun, CV. VERIMER SURABAYA sangat jarang sekali merombak atau melakukan penggantian sumber daya manusia yang ada. Dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini juga di dukung dengan gaya kepimimpinan dalam perusahaan tersebut menurut karyawan adalah sangat baik dan ramah, sehingga para karyawan pun juga menjadi nyaman dalam bekerja. Akan tetapi, terdapatnya komitmen karyawan dan adanya pemimpin yang melayani terhadap bawahannya, tidak serta merta memberikan dampak untuk meningkatkan produktifitas serta kinerja perusahaan. Nampak dalam keseharian, suasana bekerja terasa sangat lesu, dan tingkat kedisiplinan karyawan sangat kurang terlihat banyak karyawan yang datang tiak tepat waktu dan penyelesaian pesanan per minggu selalu mengalami keterlambatan Hal ini yang mendasari peniliti untuk memilih perusahaan CV. VERIMER SURABAYA untuk menjadi objek penelitian ini.

1.2 Rumusan masalah

Digital Repository Universitas Jember

Berdasarkan uraian dari latar belakang maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

a. Apakah *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB pada Karyawan CV. VERIMER Surabaya ?
b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perlikau OCB pada Karyawan CV. VERIMER Surabaya ?
c. Apakah servan Leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan CV. VERIMER Surabaya ?
d. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan CV. VERIMER Surabaya ?
e. Apakah perilaku OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. VERIMER Surabaya ?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang akan diteliti, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant leadership* terhadap perilaku OCB pada Karyawan CV. VERIMER Surabaya.
b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap perlikau OCB pada Karyawan CV. VERIMER Surabaya.
c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku OCB terhadap kinerja karyawan CV. VERIMER Surabaya.
d. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja Karyawan CV. VERIMER Surabaya.
e. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan CV. VERIMER Surabaya.

1.4 Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu bagi peneliti, akademis, dan perusahaan.

a. Bagi peneliti

Digital Repository Universitas Jember

Adanya penelitian ini dih arapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan yang lebih luas lagi serta mampu mengaplikasikan teori yang telah diterima dengan realita yang terjadi di lapangan. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya.

b. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi perusahaan

Dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan kepada pihak manajemen perusahaan dalam menerapkan kebijkan-kebijakan utamanya yang menyangkut bidang-bidang yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan melayani,komitmen organisasi, perilaku OCB dan meningkatkan kinerja Karyawan.

Digital Repository Universitas Jember

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian teori

2.1.1 *Servant leadership*

Servant leadership (kepemimpinan melayani) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf sejak tahun 1970. Dalam bukunya yang berjudul *Servant leadership* beliau menyebutkan bahwa Kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berawal dari suatu hati itu kemudian mengahadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dari pelayanan yang diberikan, pertama adalah memastikan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai oran-orang yang dewasa, sehat, bebas dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi *pemimpin yang melayani* berikutnya

Menurut Walters (2000:72) kepemimpinan melayani adalah pemimpin yang bersahaja. Kesahajaan adalah pertanda kekuatan, bukan kelemahan. Diatas segalanya, kesahajaan adalah ketulusan-kejujuran terhadap diri sendiri. Kesahajaan berarti memandang segala hal sesederhana mungkin tanpa sedikitpun penekanan emosional yang melebih-lebihkan. kesahajaan sebagai pemimpin juga bisa ditumbukan jika orang mau memandang perannya sekedar untuk melayani orang lain. Sesungguhnya, inilah yang paling inti dalam kepemimpinan:memberikan energi bukan menerimanya.

Sementara itu, beberapa ahli dan praktisi di bidang kepemimpinan memiliki indikator lain yang berbeda dengan yang telah dikembangkan oleh studi sebelumnya mengenai karakteristik *Servant leadership*. Jika disarikan, ada beberapa hal penting yang dikarakteristikkan para pakar mengenai kepemimpinan melayani yang sejati, sebagai berikut (Lantu, 2007:52):

a. Rendah Hati

Karakteristik dasar *pemimpin yang melayani* adalah sifat rendah hati yang dimilikinya. Seseorang dapat dikatakan sebagai *pemimpin yang melayani* jika dan hanya jika ia memiliki sifat rendah hati. Sifat rendah hati yang digabungkan dengan cinta kasih kepada sesama inilah yang memampukannya untuk melakukan aktivitas pelayanan secara tulus.

b. Mencintai Sesama

Digital Repository Universitas Jember

Seorang pelayan adalah individu yang sangat peduli pada orang lain. Ia peka terhadap permasalahan yang dihadapi oleh pengikutnya dan bersedia meluangkan waktu serta usaha, bahkan material untuk membantu. Dan yang paling penting dari karakteristik cinta pada sesama adalah pemimpin berusaha untuk mengembangkan pengikut hingga mereka dapat lebih berkembang dan bertumbuh menjadi orang yang lebih baik di masa depan. *Pemimpin yang melayani* siap untuk menjadi seorang mentor, guru, bahkan pembimbing pribadi demi kemajuan anak buahnya. Pengembangan diri orang lain merupakan prioritas tertinggi yang diemban oleh *pemimpin yang melayani*. Walaupun kadang kala dapat diinterpretasikan lain oleh pengikutnya, *pemimpin yang melayani* adalah seorang yang tulus kepada mereka. Ia tidak meminta pamrih atas apa yang telah dikerjakannya. Ia sangat senang dan bahagia jika melihat orang-orang yang berada di sekitarnya dapat berkembang menjadi manusia yang lebih baik, untuk kemudian juga dapat bertumbuh dan berkembang menjadi seorang *pemimpin yang melayani* yang baru dalam institusi dan komunitasnya.

c. Memiliki Pengharapan akan Masa Depan

Pemimpin yang melayani memiliki harapan yang besar untuk mencapai masa depan yang lebih baik bagi dirinya, perusahaan, maupun orang lain. Harapan itu tidak akan hilang meskipun ia menghadapi situasi yang sulit dan sepertinya tidak akan memberikan harapan sama sekali. Oleh karena keteguhan dan keyakinan akan pengharapan yang lebih baik ini terus dipegang, dan diperlihatkan baik secra langsung maupun tidak langsung, akan membuat pihak lain berpikir hingga akhirnya menciptakan harapan tersebut ke dalam dirinya. Dan jelas untuk dapat mengatasi berbagai kesulitan yang ada diperlukan keberanian dalam menjalani proses dengan berbagai tantangannya untuk mendapatkan solusi yang tepat atas permasalahan yang dihadapi. Proses pencarian tersebut tidak hanya memberikan solusi akhir, tetapi juga membentuk karakter sang pemimpin.

d. Disiplin

Menegakkan disiplin merupakan tanggung jawab seorang pemimpin yaitu sebuah tanggungjawab yang berat dan seringkali tidak disukai. Dalam menyelesaikan suatu persoalan yang tampaknya memerlukan tindakan disiplin, harus diingat kelima hal berikut : Pertama, tindakan ini hanya boleh diambil setelah diadakan penyelidikan yang saksama dan tidak memihak. Kedua, tindakan ini hanya boleh diambil demi kebaikan seluruh pekerjaan dan pribadi yang bersangkutan. Ketiga, tindakan ini harus selalu didasarkan pada kasih yang murni dan dilakukan dengan mengingat kepentingan pihak

Digital Repository Universitas Jember

lain. Keempat, tindakan ini harus selalu disertai maksud untuk memberikan pertolongan kepada pihak yang bersalah dan memulihkan dia.

e. Membimbing dan Mengarahkan Pengikut

Seorang *pemimpin yang melayani* adalah seorang yang bersedia membimbing dan mengarahkan pengikut karena tujuan utama dari seorang *pemimpin yang melayani* adalah kemandirian para pengikutnya.

f. Memprakarsai dan Mengambil Inisiatif

Memprakarsai merupakan satu fungsi yang penting dalam jabatan seorang pemimpin.Seorang pemimpin sejati harus menjadi seorang perintis dan bukan hanya orang yang memelihara.Tetapi seorang pemimpin harus selalu berani mengambil risiko yang telah diperhitungkannya/diputuskannya.

g. Bertanggung Jawab

Memikul tanggungjawab dan melakukannya dengan kerelaan hati merupakan ciri penting lainnya yang mendasar bagi seorang *pemimpin yang melayani*.

Adapun indikator Servant Leadership menurut Dennis (2004):

1) Kasih sayang (Love)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang imaksu adalah melakuan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan.

2) Pemberdayaan (Empowerment)

Penekanan pada kerjasama, mempercayakan kekuasaan pada orang lain dan menengarkan saran dari followers.

3) Visi (Vision)

Arah organisasi imasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

4) Kerendahan Hati (Humility)

Menjaga kerenahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (Trust)

Seorang pemimpin merupakan orang-orang pilihan dengan sebuah kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut medapatkan kepercayaan.

Digital Repository Universitas Jember

2.1.2 Komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagaii suatu keadaan dimana seseorang Karyawan memihak organisasi/perusahaan tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahaankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Luthan dalam Yuwono (2005:24), komitmen organisasi di definisikan sebagai:

a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
c. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas Karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut pendapat Allen and Meyer dalam Zumali (2010:18) bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkrakteristikan hubungan Karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah Karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam 3 komponen yaitu:

a. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial sertamenghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
b. Komitmen kontinyu (*continuence commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikafenakan kebutuhan untuk bertahan dikarenakan pertimbangan biaya apbila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
c. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggungjawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma,nilai dan keyakinan Karyawan.

Menururut pendapat Steers dan Porter dalam Sudirman (2009:83), indikator komitmen organisasi meliputi:

a. Kemauan Karyawan

Kemauan menunjukkan pada keinginan untuk berbuat dan melaksanakan sesuatu dengan sungguh-sungguh. Kemauan Karyawan untuk bekerja keras demi

Digital Repository Universitas Jember

tercapainya tujuan organisasi mencerminkan tingginya komitmen. Dengan adanya kemauan dari Karyawan, dapat digunakan untuk memprediksi perilau Karyawan, dalam hal ini adalah tanggungjawabnya pada organisasi.

b. Kesetiaan Karyawan

Secara umum kesetiaan menunjuk pada tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggungjawabnya. Karyawan mempunyai kesetiaan yang tinggi dapat juga dilihat dari seberapa jauh Karyawan tersebut mampu mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, tingkat kehadiran serta tingkat kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi.

c. Kebanggaan Karyawan

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi, tentu akan merasa bangga dapat bergabung dengan organisasi. Kebanggaan berkaitan dengan kepuasan diri atas suatu keunggulan. Dalam kerangka komitmen, kebanggaan Karyawan pada organisasi disebabkan antar lain karna Karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhab dan menyediakan sarana yang diperlukan, serta mempunyai citra yang baik pada masyarakat.

Sedangkan menurut Mowday (1982) dalam Sopiah (2008:165), indikator komitmen organisasi dibagi menjadi 3 yaitu:

a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi.

b. Keinginan untuk bekerja keras.

c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Menurut Dyne dan Graham (2005) dalam Soekidjan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah : *Personal, Situasional dan Posisi:*

a. *Karakteristik Personal.*

1) Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
2) Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
3) Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

Digital Repository Universitas Jember

4) Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
5) Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
6) Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

b. *Situasional.*

1) Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan *Trust* akan mempermudah setiap anggota/Karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota/Karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/ Karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
2) Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
3) Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
4) Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/ Karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/Karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/Karyawan akan menjadi komit.

c. *Positional.*

1) Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/Karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/Karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa

Digital Repository Universitas Jember

pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

2) Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampun aktif terlibat.

Menurut Sopiah (2008:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

a. Fase awal, *Initial commitment*

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen Karyawan pada organisasi adalah:

1) Karakteristik individu.
2) Harapan-harapan Karyawan pada organisasi.
3) Karakteristik pekerjaan.

b. Fase kedua, *commitment during early employment*.

Pada fase ini Karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen Karyawan terhadap organisasi pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal ia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggungjawab Karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen Karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

c. Fase ketiga, *commitment during later career*

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku kewargaan organisasi muncul karna terdapat sejumlah faktor yang mendahului yang menyebabkan seorang Karyawan melakukan OCB. Peningkatan kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan keryawan atau anggota didalamnya, dimmana prerilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role* atau yang tidak digarisakan dalam job description organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi.

Digital Repository Universitas Jember

Aldag dan Reschke (1997:4) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedu-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah subyek organisasi" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu.

Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan meningkatkan fungsi efektivitas organisasi. Organ juga mencatat bahwa OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis "kepuasan berdasarkan performance (kinerja)."

a. **Dimensi-Dimensi OCB**

Menurut organ (1988) OCB memiliki 5 dimensi primer, sebagai berikut:

1) Perilaku membantu Karyawan lain tanpa ada paksaanpada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2) Menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap funsi-fungsi organisasi baik secara profsional maupun sosial ilmiah.
3) Kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standard minimum.
4) Perilaku meringankan masala-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5) Berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Turnley dan Bloodgood (2002) mengemukakan tiga bentuk indikator OCB yaitu:

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

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan salah satunya yang cukup terkenal adalah Skala Morrison (1995), dan Aldag Resckhe(1997:4-5), yang merupakan salah satu skala pengukuran yang sudah disempurnakan dan

Digital Repository Universitas Jember

memiliki kemampuan psikometrik yang baik. Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

Dimensi 1:

Perilaku membantu orang lain.

a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
b. Membantu orang lain yang perkerjaannya *overload*.
c. Membantu prose orientasi Karyawan baru meskipun tidak diminta.
d. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
e. Meluangkan waktu.
f. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakkan sesuatu tanpa diminta.
g. Membantu orang lain diluar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.
h. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

Dimensi 2:

Perilaku yang melebihi prasyarat minimal seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya.

a. Tiba lebih awal sehinggasiap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
b. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya.
c. Berbicara seperlunya dalam percakapan di luar pekerjaan.
d. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

Dimensi3:

Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

a. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
b. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu.
c. Tidak membesar besarkan permasalahan diluar proporsinya.

Dimensi4:

Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi.

a. Memberikan perhatian tterhadap fungsi-fungsi yang membatu image organisasi.
b. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
c. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental

Dimensi5:

Digital Repository Universitas Jember

Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi.

a. Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembagan dalam organisasi.
b. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi.
c. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Manfaat OCB bagi kinerja organisasi sangat vital. Menurut Podsakov (2006:259-298) dapat disimpulkan beberapa manfaat dari OCB tersebut, yakni:

a. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
b. OCB meningkatkan produtivitas pimpinan.
c. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi atau lembaga secara keseluruhan.
d. OCB membantu menghamat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
e. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
f. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan Karyawan terbaik.
g. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
h. OCB meningkatkan kemampuan organisasii untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari hasil kinerja Karyawannya dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu setiap organisasi selalu berusaha agar Karyawannya mampu berprestasi, sehingga kinerja yang diberikan akan memuaskan. Menurut Mangkunegara (2006:9), kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Disamping itu menurut Hasibuan (2006:34) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki peranan

Digital Repository Universitas Jember

penting yang harus diperhatikan oleh organisasi untuk mampu meningkatkan kinerja Karyawannya, sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai dengan baik.

Mangkunegara (2006:13) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) , yaitu :

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis dapat diketahui bahwa kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*) . Artinya, pimpinan dan Karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted, dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan Karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereke bersifat negatif (kontrak) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan dan kondisi kerja.

Sedangkan, menurut Henry Simamora (1995) dalam Mangkunegara (2006:14) kinerja (*performance*) dipengaruhi tiga faktor, yaitu :

a. Faktor individual yang terdiri dari :
   1) Kemampuan dan keahlian
   2) Latar belakang
   3) Demografi
b. Faktor psikologis yang terdiri dari :
   1) Persepsi
   2) *Attitude*
   3) *Personality*
   4) Pembelajaran
   5) Motivasi
c. Faktor organisasi yang terdiri dari :

Digital Repository Universitas Jember

1) Sumber daya
2) Kepemimpinan
3) Penghargaan
4) Stuktur
5) *Job design*

Karakteristik kinerja Karyawan menurut Mangkunegara (2002:68) menyebutkan bahwa terdapat karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi yaitu :

a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
c. Memiliki tujuan yang realistis.
d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Menurut Robbins (2006:260) dan Sutrisno (2009:152) terdapat indikator untuk mengukur kinerja Karyawan secara individu, yaitu :

a. Hasil Kerja

Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dalam pekerjaan.

b. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam mena ngani berbagai masalah-masalah yang timbul.

c. Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara serta situasi kerja yang ada.

d. Kemandirian

Tingkatan bagi seorang Karyawan memiliki komitmen kerja yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat bertanggung jawab pada pekerjaannya.

e. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang dapat diselesaikan pada awal waktu, dan dapat memaksimalkan waktu yang ada untuk menghasilkan output lain selama ada ketersediaan waktu.

Digital Repository Universitas Jember

Indikator kinerja karyawan yaitu (Rivai & Veithzal, 2005: 324):

1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemapuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

2.2 Penelitian terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil penelitian terdahulu merupakan dasar atau landasan yang cukup kuat bagi pengembangan kerangka teoritis untuk menjawab permasalahan yang ada. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu, yang dapat dirincikan sebagai berikut :

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Adelia Maris, Wiji Utami dan Dewi Prihatini (2015). Pada penelitian ini terdapat variabel bebas yaitu *Servant leadership* (X1), Kepribadian (X2), variabel terikat yhaitu kinerja(Y) dan variabel intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Z). Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah total sampling atau sensus yang berarti semua anggota populasi menjadi sampel dalam penelitian. Total sampel pada penelitian inni sebanyak 60 orang. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh guru di sekolah dasar AL-Baitul Amien Jember. Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang dilakukan berkenaan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

a. Terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember.
b. Kepribadian tidak berpengaruh terhadapp *Organizational Citizenshi Behavior* di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember.
c. Terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember.

Digital Repository Universitas Jember

d. Terdapat pengaruh signifikan kepribadian terhadap kinerja guru di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember.
e. Orgnizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember.
f. Variabel intervening Organizatina Citizenship Behavior tidak bisa jadi perantara untuk pengaruh servnt leadership terhadap kinerja guru di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember.
g. Variabel intervening Organizational Citizenship Behavior tidak bisa menjadi perantara untuk pengaruh kepribadiaan terhadap kinerja guru di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember.

Kemudian penelitian kedua dilakukan oleh Wike Santa Mira dan Meily Margaretha (2012). Pada penelitian inii terdapat variabel bebas Yaitu *Servant Leadeship* (X1), dan variabel Terikat yaitu komitmen organisasi (Y1), *Organizational Citizenship Behavior* (Y2).Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus yang berarti semua anggota populasi menjadi sampel. Dalam penelitian. Total sampel pada penelitian inni sebanyak 50 orang. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh staf perpustakaan Universitas Kristen Maranatha Bandung. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa:

Servant leadeship memiliki hubungan dan berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 16,8%, sedangkan Servant leadeship memiliki hubungan dan berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 33,7% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Kemudian penelitiaan yang ketiga dilakukan oleh Venty Hertina Maulani(2015). Pada penelitian ini terdapat variabel bebas yaitu budaya organisasi(X1), Komitmen Organisasi (X2), variaberl terikat yaitu kinerja (Y) dan variabel intervening yitu *Organizational Citizenship Behavior* (Z). Tteknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah proposional random sampling yang berarti populasi memiliki sampel yang tidak homogen dan berstrata secara proposional dan dapat dilakukan dengan cara undian. Sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Masscom Graphy Semarang. Dalam penelitian ini ddisimpulkan bahwa:

a. Budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan (Y) PT. Masscom Graphy Semarang dengan nilai koefisien determinasi sebesar 26,7%.
b. Budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dengan nilai koefisien determinasi sebesar 30,1%.

Digital Repository Universitas Jember

c. Komitmen organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) dengan nilai koefisien determinasi sebesar 29,5%.
d. Komitmen organisasi(X2) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dengan nilai koefisien determinasi sebesar 33,8%.
e. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) dengan nilai koefisien determinasi sebesar 35,6%.
f. Budaya organisasi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dengan nilai koefisien determinasi sebesar 36,7%.
g. Budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) dengan nilai koefisien determinasi sebesar 52,7%.
h. Variabel budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja tetap signifikan dengan mediasi atau tanpa mediasi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z). Namun pengaruh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan akan lebih baik jika dimediasi oleh variabel *Organizational Cititzenship Behavior* (Z).

Digital Repository Universitas Jember

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel Penelitian	Objek	Metode	Hasil
1	Adelia Maris, Wiji utami, Dewi Prihatini	a. *Servant leadership* (X1), b. Kepribadian (X2), c. Kinerja Guru(Y), d. Organizational Citizenship Behavior (Z)	Sekolah Dasar AL-Baitul Amien (full day school) Jember.	Analisis Jalur (Path)	Terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap Organizational Citizenship Behavior di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember. Kepribadian tidak berpengaruh terhadapp Organizational Citizenshi Behavior di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember. Terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember. Terdapat pengaruh signifikan kepribadian terhadap kinerja guru di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember. Orgnizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di sekolah dasar AL-Baitul Amien (*fullday school*) Jember. Variabel intervening Organizatina Citizenship Behavior tidak bisa jadi perantara untuk pengaruh servant leadership.
2	Wike Santa Mira, Meily Margaretha (2012)	a. *Servant leadership* (X1), b. Komitmen Organisasi (X2), c. Orgaanizational Citizenship Behavior (Y)	Perpustakaan Universitas Kristen Marantha Bandung	Regresi linier sederhana	Servant leadeship memiliki hubungan dan berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 16,8%, sedangkan Servant leadeship memiliki hubungan dan berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior sebesar 33,7% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Dilanjutkan ke halaman 24

Digital Repository Universitas Jember

Lanjutan Tabel 2.1 Halaman 23

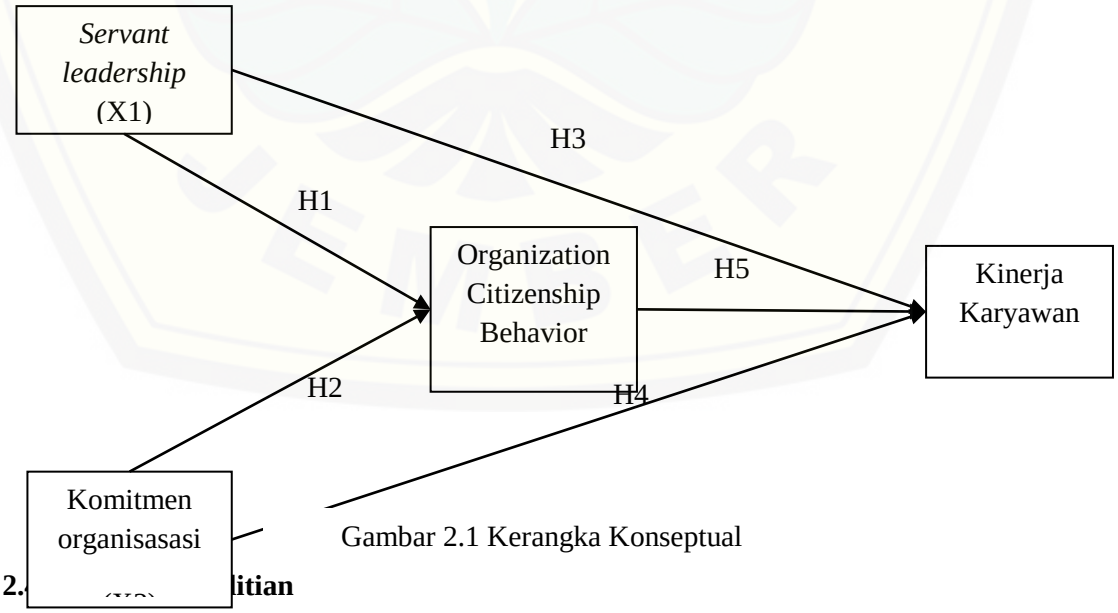
No	Nama	Variabel Penelitian	Objek	Metode	Hasil
3	Venty Hertina Maulani	a. Budaya Organisasi (X1) b. Komitmen Organisasi (X2) c. Kinerja Karyawan (Y) d. Organizational Citizenship Behavior (Z)	PT. Masscom Graphy Semarang	Analisis Jalur (path)	Budaya Organisasi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Organizational Citizenship Behavior (Z)

Sumber: Adelia Maris, Wiji utami, Dewi Prihatini (), Wike Santa Mira, Meily Margaretha (2012), Venty Hertina Maulani ()

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual ini digunakan secara sistematik untuk membantu menjelaskan pokok permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan gambar kerangka konseptual ini dapat dilihathubungan pengaruh variabel gaya kepemimpinan melayani dan komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan CV. VERIMER Surabaya. Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh antara variabel bebas yaitu *Servant leadership*(X1), dan komitmen organisasi (X2) melalui variabel intervening Organizational Citizenship Behavior (Z) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y):

Keterangan :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang

Digital Repository Universitas Jember

relevan, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiono, 2005:51). Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Penelitian yang dilakukan Kartikarini (2015) diketahui bahwa sikap pemimpin yang percaya pada kemampuan bawahan dan bersedia mendengarkan (*Empowerment*) akan menumbuhkan perilaku tanggungjawab pada organisasi secara efektif (*Civic Virtue*). Karyawan akan terdorong untuk aktif dalam menyampaikan ide, serta peduli pada keadaan perusahaan. Kedekatan dan rasa simpati dari Karyawan akan tumbuh melalui sikap pemimpin yang terbuka. Hal tersebut akan menumbuhkan rasa percaya Karyawan terhadap pemimpin dan perusahaan. Pemimpin yang dipercaya oleh Karyawan (*Trust*) dan sikap pemimpin yang hormat dan menghargai (*Humility*) akan mendorong Karyawan untuk bekerja produktif bahkan diluar tugasnya (*Conscientiousness*). Karyawan akan berusaha bekerja sebaik-baiknya, dan secara sukarela melakukan peran ekstra untuk mendukung efektivitas organisasi. Perilaku pemimpin melayani Karyawan dengan kasih sayang (*Love*) akan menciptakan hubungan yang baik antar Karyawan (*Courtesy*) dan rasa empati antar Karyawan (*Altruism*). Sikap-sikap tersebut ditunjukkan dengan kepedulian antar Karyawan, serta saling membantu dalam menghadapi kesulitan sehingga menciptakan hubungan yang baik antar Karyawan. Pandangan pemimpin dalam jangka panjang dan mempersiapkan masa depan secara persuasif (*Vision*) akan mendorong Karyawan untuk bersikap toleran pada keadaan perusahaan (*Sportsmanship*). Hal itu disebabkan karena pemimpin memberikan panutan bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan daripada kepentingan pribadi. Oleh sebab itu, Karyawan akan memiliki kesadaran bahwa mereka juga menjadi bagian dari perusahaan. Rasa memiliki tersebut menumbuhkan sikap toleran apabila perusahaan dalam keadaan yang kurang baik. *Servant leadership* memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja Karyawan sehingga aryawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan. Dengan demikian, penerapan *Servant leadership* dapat meningkatkan perilaku OCB.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di ajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_1 : *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan CV. VERIMER Surabaya.

Digital Repository Universitas Jember

2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Scholl (1981) dan Schappe (1998) yang menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor OCB yang lebih signifikan dibandingkan kepuasan kerja. Komponen komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi *altruism*, *courtesy*, *civic virtue* dan *conscientiousness* serta OCB total. Hal ini mengindikasikan bahwa Karyawan yang ingin terus terikat di perusahaan cenderung senang membantu rekan kerja dan atasannya, menghindari konflik interpersonal dengan rekan kerja dan atasannya, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, tingkat kehadiran di tempat kerja tinggi, patuh pada peraturan dan tata tertib organisasi, suka membela kepentingan organisasi dan sering memberikan sumbang saran untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Menurut Robin dan Judge (2007) dalam Claresta dan Setiawan (2013), Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, salah satunya karena adanya komitmen organisasi yang tinggi (Darmawati, Hidayati, & Herlina, n.d). Ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1996).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H_2 : Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan CV. VERIMER Surabaya.

2.4.3 Pengaruh *Servant Leadeship* dengan kinerja Karyawan

Menurut Neuschel (2008:38), *pemimpin yang melayani* adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi. Bukan nasib pemimpin untuk dilayani, tetapi adalah hak istimewanya untuk melayani. Dilayani dalam arti memberikan perhatian kepada Karyawan yang berupa harapan, impian, kepedulian, dan kebutuhan dari karyawannnya. Dengan itu Karyawan akan merasa dihargai dan mereka akan memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan yang berupa kinerja maksimal.

Digital Repository Universitas Jember

Bedasarkan uraian diatas, dapat diketahui dengan gaya *kepemimpinan melayani* maka kinerja Karyawan akan meningkat. Dalam jangka panjang hubungan yang saling mengerti antara pemimpin dan Karyawan menciptakan kenyamanan pada suasamna kerja dan karyawan akan lebih giat lagi dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinannya.

Merry Marianti (2012) dalam Maris (2015) berpendapat bahwa model kepemimpinan melayani (*servant leadership*) adalah gambaran dari situasi nyata yang menunjukkan elemenelemen penting cara pemimpin memengaruhi orang lain dengan berperan sebagai orang yang membantu menyiapkan hal-hal yang dibutuhkan oleh orang lain, termasuk bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_3 : *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. VERIMER Surabaya.

2.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2008:100-101) mengemukakan bahwa Komitnen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi tersebut. Komitmen organisasi di perlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya suatu organisasi, penilaian kinerja penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategi organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual.

Apabila seorang karyawan sudah memiliki komitmen yang kuat untuk perusahaannya, maka secara otomatis karyawan akan bekerja dengan sebaik mungkin dan penuh totalitas demi mencapai tujuan perusahaannya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Tolentino (2013) yang menyatakan komitmen organisasi juga memiliki korelasi positif yang signifikan secara statistik pada karyawan kinerja. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_4 : Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan CV. VERIMER Surabaya.

2.4.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap kinerja Karyawan

Digital Repository Universitas Jember

Podsakoff *et al*., (1998) mendefinisikan OCB kedalam lima aspek yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja Karyawan, yaitu (a) *Conscientiousness*, artinya mempunyai perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat diatas standar minimum yang disyaratkan; (b) *Altruisme*, artinya kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain; (c) *Civic virtue*, artinya partisipasi aktif Karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi, misalnya selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi; (d) *Sportmanship*, artinya lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesarbesarkan masalah kecil; (e) *Courtesy*, artinya berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H_5 : *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV VERIMER Surabaya.

Digital Repository Universitas Jember

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dikatagorikan sebagai *explanatory research*. Ghozali (2005:12) menjelas bahwa *explanatory research* merupakan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini dilakukan di CV.VERIMER Surabaya untuk menjelaskan mengenai pengaruh variabel *Servant leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Analisis yang digunakan dalam penelitian dilakukan dengan Analisis Jalur (*path Analysis*).

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Ferdinand (2006:223) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Penelitian ini menggunakan populasi seluruh Karyawan CV.VERIMER Surabaya.

Penelitian ini menggunakan sampel jenuh/metode sensus. Menurut Sugiyono (2014:85) sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel yang bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah populasi karyawan CV.VERIMER Surabaya kurang dari 100 orang maka diambil semua sampel yang ada sebesar 70 orang.

3.3 Jenis dan Sumber data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini, menggunakan data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:8) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Penelitian ini berasal dari data internal yang berasal dari dalam suatu perusahaan yang menggambarkan keadaan yang terjadi di CV. VERIMER Surabaya.

3.3.2 Sumber Data

Digital Repository Universitas Jember

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Data Primer

Berupa data yang diperoleh secara langsung, baik itu dari wawacaran maupun kuisioner yang diberikan kepada Karyawan CV.VEERIMER Surabaya.

b. Data Sekunder

Berupa data yang diperoleh dari literatur tertentu yang terkait dengan penelitian ini, yang berupa data internal maupun eksternal dari CV.VERIMER Surabaya.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah metode survey dengan menggunakan alat pengumpulan data sebagai berikut :

a. Kuisioner

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan secara tertulis yang disebarkan kepada Karyawan CV.VERIMER Surabaya.

b. Studi Pustaka

Merupakan teknik pengumpulan data, dengan cara mencari informasi dan data-data yang memiliki keterkaitan serta dapat mendukung penelitian ini.

3.5. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel *Independent* (X), merupakan variabel bebas yang tidak bergantung kepada variabel lain. Variabel *independent* (X)dalam penelitian ada dua, yaitu *Servant leadership* (X_1), komitmen organisasi (X_2).
b. Variabel *intervening* (Z), merupakan variabel perantara/penyela pada variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi perubahan variabel terikat. Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
c. Variabel *Dependent* (Y), merupakan varibel terikat dan bergantung pada variabel lain. Variabel *Dependent* (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja Karyawan.

3.6. Definisi Operasional

Digital Repository Universitas Jember

Defenisi operasional memberikan definisi pada masing-masing variabel serta memaparkan apa saja yang menjadi indikator dari variabel yang sedang diteliti. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. *Servant leadership* (X_1)

Dalam penelitian ini *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan melayani, artinya kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan dan dari pelayanannya dapat memberikan pengaruh positif kepada anggotanya tanpa ada rasa takut atau segan. Pemimpin dalam perusahaan ini melayani Karyawannya dengan membantu dalam pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan agar tugas yang diberikan terhadap Karyawannya dapat terselesaikan sesuai jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun indikator variabelnya mmenurut Spears (2007:60) adalah sebagai berikut:

1) Pemimpin mau mendengarkan setiap keluhan, kritik dan masukan dari Karyawannya.
2) Pemimpin memahami dan memberikan empati terhadap Karyawannya.
3) Pemimpin memberikan motivasi kepada kayawannya yang patah semangat.
4) Pemimpin dapat membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang bersifat universal.
5) Pemimpin mempengaruhi Karyawannya tanpa menggunakan wewenang dan kekuasaannya.
6) Pemimpin meningkatkan kemampuan dirinya dalam melihat dan menyelesaikan masalah yang akan muncul.
7) Pemimpin memiliki visi yang jelas.
8) Pemimpin menhgarahkan Karyawannya untuk mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
9) Pemimpin menghargai kemampuan lebih dari Karyawannya.
10) Pemimpin dapat membangun hubungan erat layaknya keluarga dengan Karyawannya.

b. Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen adalah suatu sikap yang ditunjukkan individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Dan juga adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

Menurut pendapat Streers dan Porter dari kutipan Sudirman (2009:83), komitmen organisasi meliputi:

1) Kemauan Karyawan

Digital Repository Universitas Jember

2) Kesetian Karyawan
3) Kebanggan Karyawan

c. *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Kesimpulan dari OCB :

1) Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
2) Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal.
3) Tidak berkaitan langsung dengan sistem reward. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan Karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

Menurut Organ (1988), OCB dapat dijelaskan dari beberapa indikator yang terdiri dari lima dimensi:

1) *altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi,
2) *courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka,
3) *sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh,
4) *civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi,
5) *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi – seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.

d. Kinerja Karyawan(Y)

Kinerja yang baik merupakan perwujudan kerja yang dilakukan Karyawan sebagai dasar penilaian terhadap hasil kerjanya. Menurut Robbins (2006:260) dan Sutrisno (2009:152) terdapat beberapa indikator yang dikombinasi untuk mengukur kinerja, yaitu :

1) Hasil Kerja

Berupa hasil yang telah dicapai Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Inisiatif

Digital Repository Universitas Jember

Merupakan inisiatif Karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan berbagai masalah-masalah yang terjadi.

3) Kecekatan Mental

Berupa kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja yang diberikan.

4) Kemandirian

Adanya tanggung jawab seorang Karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan.

5) Ketepatan waktu

Merupakan tingkatan aktivitas yang dapat diselesaikan pada awal waktu, dan dapat melakukan pekerjaan lainnya dengan waktu yang tersedia.

3.7. Skala pengukuran Variabel

Skala pengukuran variabel yang digunakan pada penelitian adalah *skala likert*. *Skala likert* merupakan skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Dalam hal ini, responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan. *Skala likert* lazim menggunakan lima titik dengan label netral pada posisi tengah (Sanusi, 2011:59). Sugiyono (2010:134) mengemukakan, "*skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial."

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut :

a. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
b. Tidak Setuju (TS) = 2
c. Netral (N) = 3
d. Setuju (S) = 4
e. Sangat Setuju (SS) = 5

3.8. Uji Instrumen

Pengujian kualitas data berpengaruh terhadap hasil dari sebuah penelitian. Hal ini dilakukan agar data yang diperoleh dari responden valid dan reliabel. Penelitian ini menggunakan uji kualitas data yang terbagi menjadi dua, yaitu:

Digital Repository Universitas Jember

3.8.1. Uji Validitas Data

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. Uji validitas berkaitan dengan apakah kita mengukur apa yang seharusnya diukur. Sebuah variabel dapat dikatakan valid apabila setiap instrumen dalam variabel tersebut memiliki nilai r hitung < 5% (α=5%) (Augustine dan Kristaung, 2013:68).

3.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas berkaitan dengan konsistensi, akurasi, dan prediktabilitas suatu alat ukur (Augustine dan Kristaung, 2013:70). Uji realibilitas di lakukan dengan uji *Alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1}\right]\left[\frac{S_r^2 - \sum S_i^2}{S_x^2}\right]$$

Keterangan:

α : Koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*

K : Jumlah item pertanyaan yang diuji

$\sum S_i^2$: Jumlah varian skor item

S_x^2 : Varians skor-skor tes (seluruh item K)

Penelitian ini menggunakan standar nilai 0.5. Apabila nilai alpha dalam uji reliabilitas di atas angka 0.5, maka variabel tersebut dapat dikatakan reliabel. Apabila nilai alpha berada dibawah 0.5, maka variabel tersebut dapat dikatakan tidak reliabel.

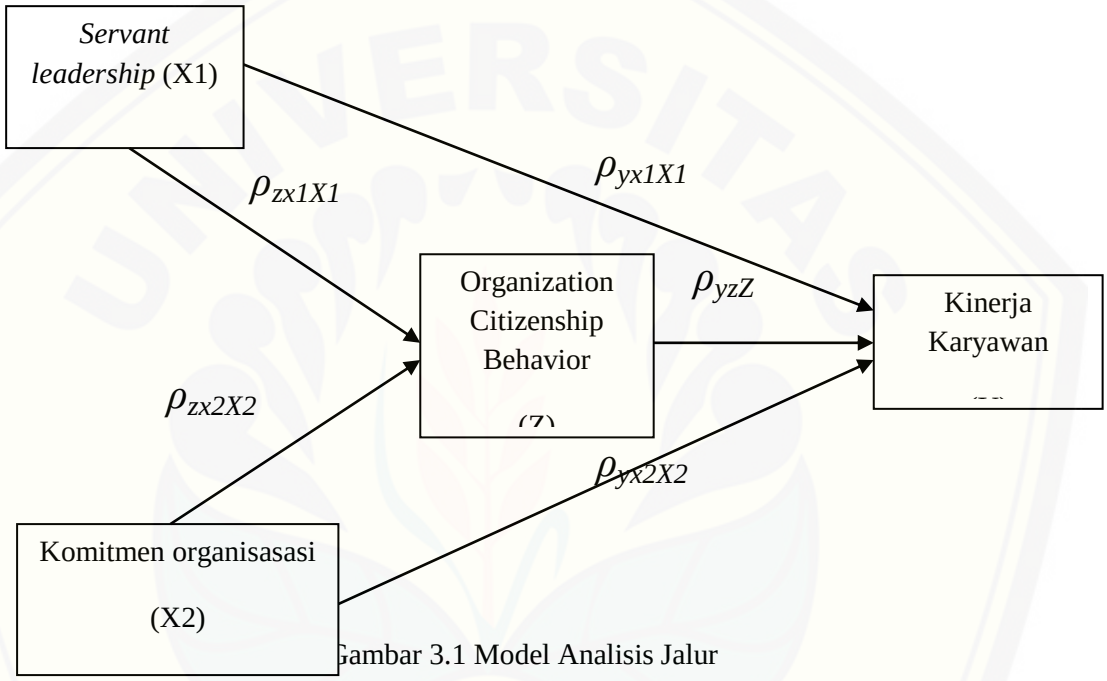
3.9 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian dilakukan pemilihan metode analisis. Untuk menganalisis hubungan kausal antar varibel dan menguji hipotesis penelitian secara matetamatis maka analisi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisi jalur (*path analysis*). Menurut sarwono (2006:147) analisi jalur merupakan bagian

Digital Repository Universitas Jember

dari analisi regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara.

Manfaaat analisis jalur adalah perluasan dari persamaan regresi sedehana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (network) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Model persamaan analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

$Y = \rho_{yzZ} + \rho_{yx1X1} + \rho_{yx2X2} + \epsilon_1$

$Z = \rho_{zx1X1} + \rho_{zx2X2} + \epsilon_2$

Keterangan :

Y = *Kinerja Karyawan* (variabel terikat)

X_1 = *Servant leadership* (variabel bebas)

X_2 = *Komitmen Organisasi* (variabel bebas)

Z = *Organization Citizenship Behavior* (variabel intervening)

ρ_{yx1X1} = Koefisien jalur (*path coefficient*), yang menunjukkan besar pengaruh X_1 Y $\longrightarrow$

Digital Repository Universitas Jember

ρ_{yx2X2} = Koefisien jalur (*path coefficient*), yang menunjukkan besar pengaruh X_2 Y $\longrightarrow$

ρ_{zx1X1} = Koefisien jalur (*path coefficient*), yang menunjukkan besar pengaruh X_1 Z $\longrightarrow$

ρ_{zx2X2} = Koefisien jalur (*path coefficient*), yang menunjukkan besar pengaruh X_2 Z $\longrightarrow$

ρ_{yzZ} = Koefisien jalur (*path coefficient*), yang menunjukkan besar pengaruh Z Y $\longrightarrow$

3.10 Uji Asumsi Klasik

Dalam setiap model penelitian harus memenuhi asumsi yang ditetapkan agar menghasilkan nilai koefisien agar tidak bias. Adapun beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh setiap model penelitian, yaitu :

3.10.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Karena untuk melakukan uji-t harus mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji *Kolomogorov-Smirnov* (Santosa, 2014: 349).

3.10.2 Uji Multikolinearitas

Multikolineritas digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan linier diantara variabel-variabel bebas didalam model regresi. Menurut Ghozali (2005:91) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Karena model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

Hair *et al* (1995) dalam Santoso (2002:206) Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat *tolerance value* dan *variance inflation factor* (VIF). Multikolinearitas terjadi bila nilai VIF > 10 atau *tolerance value* dibawah 0,10. Multikolinearitas tidak terjadi bila nilai VIF < 10 atau *tolerance value* diatas 0,10.

Digital Repository Universitas Jember

3.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan adanya varian variabel pada model regresi yang tidak sama. Sebaliknya, apabila varian variabel pada model regresi tersebut memiliki nilai yang sama (konstan) maka disebut dengan homoskedastisitas. Pada penelitian ini diharapkan model regresi adalah yang homoskedastisitas.

Menurut Sanusi (2014:135) menyatakan bahwa gejala heteroskedastisitas diuji dengan metode *glejser* dengan cara menyusun regresi antara nilai absolut residul dengan variabel bebas. Apabila masing-masing variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap absolut residual ($\alpha = 0{,}05$) maka dalam model tersebut tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

3.10.4 Uji Autokorelasi

Menurut Wijaya (2009:120), uji autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya (t-1). Dalam penelitian ini menggunakan pengujian *Durbin-Watson* (DW). Dimana hasil perhitungan *Durbin-Watson* (DW) dibandingkan dengan nilai d_{tabel} pada $\alpha = 0{,}05$. Ketentuan ada tidaknya korelasi adalah sebagai berikut :

a. Bila nilai DW berada diantara dU sampai dengan 4-dU, koefisien korelasi sama dengan nilai nol. Artinya, tidak terjadi autokorelasi.
b. Bila nilai DW lebih kecil daripada dL, maka koefisien korelasi lebih besar daripada nol. Berarti terjadi autokorelasi positif.
c. Bila nilai DW lebih besar daripada 4-dL, maka koefisien korelasi lebih kecil daripada nol. Berarti terjadi autokorelasi negatif.
d. Bila nilai DW terletak di antara 4-dU dan 4-dL, maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

3.11 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi variabel bebas terhadap variabel terikat yang ada pada model. Penelitian ini menggunakan program LISREL sebagai alat bantu dalam menguji variabel-variabel penelitian. Uji hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini adalah :

3.11.1 Uji t

Untuk menguji apakah variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikatnya digunakan Uji - t (Uji hipotesis secara parsial). Uji hipotesis secara

Digital Repository Universitas Jember

parsial adalah menguji setiap koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel terikatnya. Dimana variabel independen ekpektasi kinerja (X_1), ekspektasi usaha (X_2), pengaruh sosial (X_3), kondisi yang memfasilitasi (X_4) dan variabel dependen minat pemanfaatan SI (Y_1), penggunaan SI (Y_2) dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut:

Ghozali (2013:98) menjelaskan bahwa penolakan dan penerimaan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

a. Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel}, maka hipotesis diterima.
b. Jika nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} maka hipotesis ditolak.

3.11.2 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang hubungan *Servant leadership*(X), komitmen organisasi(X_2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja Karyawan (Y) melalui Organizational Citizenship Behavior(Z). Sebelum penghitungan jalur maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikan.

a. Apabila terdapat jalur yang tidak signfikan maka dilakuka thimming theory dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari jalur yang baru tersebut kembali dihitung koefisien jalurnya. Penghitungan dilakukan dengan mengitung pengaruh langsung dan tidak langsung.
b. Apabila jalur sudah signifikan semua, maka dilakukan penrhitungan pengarung langsung maupun tidak langsung,proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

1) Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)
   a) Pengaruh variabel *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan.

      DE $YX_1 = X_1 \rightarrow Y$

   b) Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

      DE $YX_2 = X_2 \rightarrow Y$

   c) Pengaruh variabel *Servant leadership* terhadap OCB.

      DE $ZX_1 = X_1 \rightarrow Z$

   d) Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap OCB.

      DE $ZX_2 = X_2 \rightarrow Z$

   e) Pengaruh variabel Pengaruh Sosial terhadap Minat Pemanfaatan SI.

      DE $YZ = Z \rightarrow Y$

2) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect atau* IE)

Digital Repository Universitas Jember

a) Pengaruh variabel *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel OCB.

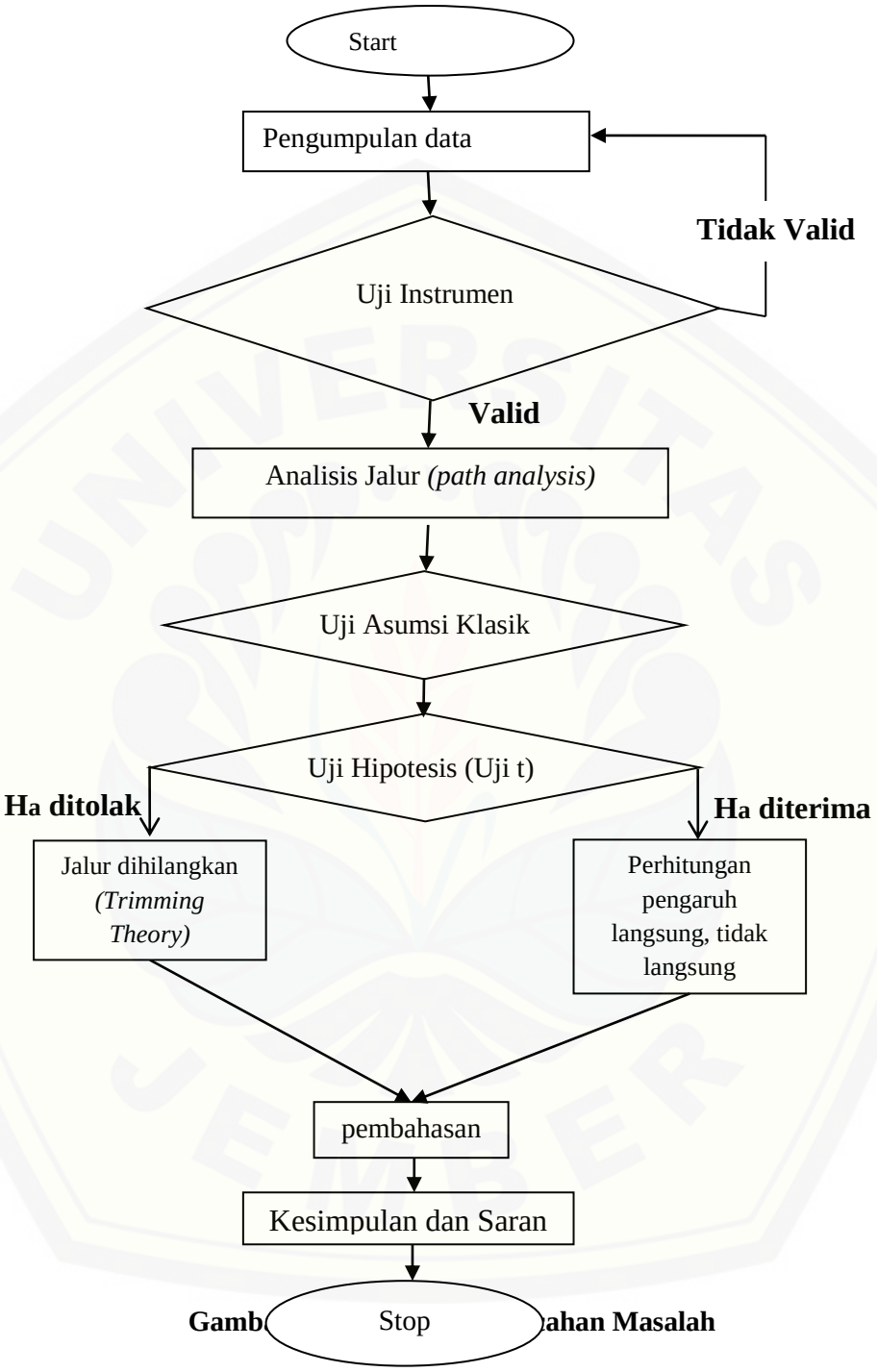
IE $YZX_1 = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$

b) Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel OCB.

IE $YZX_2 = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

Digital Repository Universitas Jember

3.12 Kerngka Pemecahan Masalah



Gamb ahan Masalah

Digital Repository Universitas Jember

Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah :

a. Start merupakan berbagai persiapan materi untuk mencari data.

b. melakukan pengumpulan data pertanyaan dan pernyataan kuisioner yang ditujukan dan dijawab oleh responden, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuisioner.

c. Uji instrumen bertujuan untuk mengetahui bagaimana validitas dan realibilitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, mengetahui kevalidan dan keandalan data.

   1) Jika data tidak valid dan reliable, maka harus kembali pada tahap sebelumya.
   2) Jika data telah valid dan reliable, maka melanjutkan pada tahap selanjutnya.

d. Setelah hasil data valid dan reliable, maka data tersebut diolah dengan menggunakan analisis jalur *(path analysis).*

e. Data diolah dengan melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan. Metode pendugaan yang dilakukan adalah parameter estimasi tidak bias harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinieritas, tidak ada heteroskedastisitas, tidak ada autokorelasi dan harus berdistribusi normal.

   1) Jika data tidak memenuhi uji asumsi klasik, maka harus kembali pada tahap pengumpulan data.
   2) Jika data telah memenuhi uji asumsi klasik, maka dapat melanjutkan pada tahap selanjutnya.

f. Langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis (uji t). uji t digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara individu. Bila dalam uji t terdapat jalur hipotesis nol nya diterima maka jalur harus dihilangkan kemudian dihitung kembali koefisien dari jalur yang baru (tanpa jalur yang tidak signifikan) hingga memperoleh hipotesis nol ditolak lalu menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung.

g. Mengintrepetasikan hasil penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis sebelumnya.

h. Setelah didapatkan hasil, maka ditarik kesimpulan dan memberikan saran.

i. *Stop*, menunjukan berakhirnya kegiatan penelitian.

Digital Repository Universitas Jember

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pemabahasan tentang pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*, maka dapat diambil beberapa kesimpulan seperti berikut ini:

1. *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV.VERIMER Surabaya.

   Berdasarkan uji statistik dapat dijelaskan bahwa variabel *Servant Leadership* (X1) berpengaruh positif secara langsung pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z), yang berarti jika *Servant Leadership* ditingkatkan dengan cara seorang pemimpin lebih terbuka, pemimpin lebih memperhatikan karyawan, pemimpin lebih memberikan motivasi, pemimpin memiliki visi yang terarah pemimpin lebih menghargai kemampuan karyawannya dan pemimpin aktif dalam menyelesaikan masalah, maka *Organizational Citizenship Behavior* juga meningkat. Hasil ini menerima hipotesis penelitian pertama dan mendukung kajian teori beserta penelitian terdahulu yang berarti *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* CV.VERIMER Surabaya.

   Berdasarkan uji statistik dapat dijelaskan bahwa variabel Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh positif secara langsung pada variable *Organizational Citizenship Behavior* (Z), yang berarti jika Komitmen Organisasi ditingkatkan dengan cara meningkatkan rasa cinta dan bangga terhadap perusahaan, selalu berpertisipasi pada perusahaan, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan, maka *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkat. Hasil ini menerima hipotesis penelitian dan mendukung kajian teori beserta penelitian terdahulu yang berarti

Digital Repository Universitas Jember

Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

3. *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV.VERIMER Surabaya

   Berdasarkan uji statistik dapat dijelaskan bahwa variabel *Servant Leadership*(X1) berpengaruh positif secara langsung pada variabel kinera karyawan (Y), yang berarti jika servant leadership ditingkatkan maka kinerja karyawan juga meningkat. Hasil ini menerima hipotesis penelitian ketiga dan mendukung kajian teori beserta penelitian terdahulu.

4. Komitemen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. VERIMER Surabaya

   Berdasarkan uji statistik dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen organisasi (X2) berpengaruh positif secara langsung pada variabel loyalitas kinerja pelanggan (Y), yang berarti jika komitmen organisasi ditingkatkan maka kinerja karyawan juga meningkat. Hasil ini menerima hipotesis penelitian keempat dan mendukung kajian teori beserta penelitian terdahulu

5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. VERIMER Surabaya.

   Berdasarkan uji statistik dapat dijelaskan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) berpengaruh positif secara langsung pada variable kinerja karyawan (Y), yang berarti jika kualitas layanan ditingkatkan dengan cara memberikan layanan yang tepat sesuai dengan harapan pelanggan, maka kepuasan pelanggan juga meningkat. Hasil ini menerima hipotesis penelitian kelima dan mendukung kajian teori beserta penelitian terdahulu.

5.2 Saran

Mengacu pada pembahasan dan hasil kesimpulan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

Digital Repository Universitas Jember

1. Bagi CV. VERIMER Surabaya

   Berdasarkan hasil penelitian ini, CV. VERIMER Surabaya dapat lebih meningkatkan gaya kepemimpinan Servant leadership juga komitmen organisasi karena kedua hal tersebut berpengaruh besar terhadap suasana bekerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

   Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh peneliti selanjutnya apabila hendak membuat penelitian serupa atau mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini untuk menunjang kelancaran penyelesaian penelitian, yaitu :

   a. Pemilihan populasi dan sampel yang sesuai dengan maksud dan tujuan diadakannya penelitian ini.
   b. Teknik penentuan jumlah sampel dan pengambilan sampel yang sesuai dengan kebutuhan penelitian agar mendapatkan data valid dan reliabel yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, tidak kurang juga tidak berlebihan.
   c. Menggunakan variabel beserta indikator pengukuran yang sesuai dengan kebutuhan penelitian agar mendapatkan data dan hasil yang benar-benar akurat.
   d. Adanya penambahan variabel lain dari penelitian ini beserta pengukurannya apabila diperlukan.