



**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU
(Studi pada Guru Tetap SMA Negeri 1 Pamekasan)**

***INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF
TEACHER
(Study to Teachers of SMA Negeri 1 Pamekasan)***

SKRIPSI

Oleh

Machdha Fauzi

110810201045

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015



**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU
(Studi pada Guru Tetap SMA Negeri 1 Pamekasan)**

***INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF
TEACHER
(Study to Teachers of SMA Negeri 1 Pamekasan)***

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Machdha Fauzi

110810201045

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Machdha Fauzi
NIM : 110810201045
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Studi Pada Guru Tetap SMA Negeri 1 Pamekasan).

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 tersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 20 Mei 2015

Yang menyatakan

Machdha Fauzi

NIM. 110810201045

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
GURU (STUDI PADA GURU TETAP SMA NEGERI 1
PAMEKASAN)

Nama Mahasiswa : Machdha Fauzi
NIM : 110810201045
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 12 Mei 2015

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Dr. Sri Wahyu Lelly H S, S.E., M.Si
NIP 19740502 200003 2 001

Dr. Purnamie Titisari, SE, M. Si
NIP 19750106 200003 2 001

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S-1 Manajemen

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

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU
(STUDI PADA GURU TETAP SMA NEGERI 1 PAMEKASAN)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Machdha Fauzi

NIM : 110810201045

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

20 Mei 2015

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

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs.Sampeadi M.S. : (.....)

NIP 19560404 198503 1 002

Sekretaris : Chairul Saleh S.E., M.Si. : (.....)

NIP 19690306 199903 1 001

Anggota : Dr.Imam Suroso M.Si. : (.....)

NIP 19591013 198802 1 001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Pas Foto
4 x 6

Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E., M.Si.
NIP 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku tercinta.
2. Untuk abang-abang dan adikku tersayang.
3. Untuk teman terbaikku Ryan Ardyanto Agus Pratama.
4. Untuk sahabatku Daine Taufariska.
5. Untuk almamater tercinta, Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

MOTO

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.

(Surat Al-Mujadalah ayat 11)

Jika kamu menyerah hanya karena kata-kata orang lain yang ingin menjatuhkanmu, berarti kamu gagal dan orang itu berhasil.

(Mario Teguh)

Science without religion is lame, religion without science is blind.

(Albert Einstein)

RINGKASAN

Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri 1 Pamekasan); Machdha Fauzi, 110810201045: 2015: 70 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Setiap organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan menunjang kemajuan organisasinya. Kriteria 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 karyawan seperti gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi. 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 itu juga secara otomatis akan membentuk komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawan, sehingga diharapkan akan menimbulkan perilaku OCB.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan komitmen organisasi terhadap terciptanya perilaku positif yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru tetap di SMA Negeri 1 Pamekasan. Responden pada penelitian ini sebanyak 43 guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan. 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 SMAN 1 Pamekasan, jurnal, artikel, dan laporan penelitian yang terkait dengan penelitian ini. Metode

pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, studi pustaka, dan penyebaran kuisioner. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan beberapa metode analisis data seperti uji instrumen (uji validitas dan reliabilitas), analisis regresi berganda, uji asumsi klasik (uji normalitas, heteroskedastisitas, multikolinieritas), dan uji hipotesis (uji t, uji F, uji r^2 , R^2).

Berdasarkan hasil uji instrumen, semua indikator telah memenuhi syarat valid dan reliabel yaitu r hitung $>$ r tabel. Begitu juga hasil uji reliabilitas masing-masing variabel lebih dari 0,60 yaitu *servant leadership* (0,790), komitmen organisasi (0,656), dan OCB (0,757). Berdasarkan uji hipotesis telah diperoleh hasil bahwa variabel *servant leadership* memiliki pengaruh secara parsial sebesar $3,070 > 2,021$ (t hitung $>$ t tabel), variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh parsial sebesar $4,145 > 2,021$ (t hitung $>$ t tabel), dan keduanya memiliki pengaruh simultan sebesar $48,548 > 3,23$ (F hitung $>$ F tabel).

Variabel *servant leadership* memiliki kontribusi sebesar 62,4% (r^2) terhadap terciptanya perilaku OCB, dan variabel komitmen organisasi memiliki kontribusi sebesar 68,3% (r^2) terhadap terciptanya perilaku OCB di lingkungan organisasi SMA Negeri 1 Pamekasan. Kedua variabel bebas tersebut memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap OCB sebesar 70,8% (R^2).

Berdasarkan dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas (*servant leadership* dan komitmen organisasi) sama-sama memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Artinya, semakin meningkatnya *servant leadership* oleh pimpinan atau kepala sekolah dan semakin meningkatnya komitmen guru terhadap organisasi, maka akan meningkatkan perilaku positif di luar kewajiban yang dilakukan oleh guru SMA Negeri 1 pamekasan (OCB). Begitu juga sebaliknya, semakin menurunnya *servant leadership* dan komitmen organisasi guru, maka juga akan menurunkan perilaku OCB guru SMA Negeri 1 Pamekasan.

SUMMARY

Influence of Servant Leadership and Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior of Teacher (Study to Teachers of SMA Negeri 1 Pamekasan); Machdha Fauzi, 110810201045; 2015: 70 pages; the Management Department, the Faculty of Economics, Jember University.

Every organization needs to have good quality of Human Resources (HR) that can support the organization development. A good human resource is a human resource that can fulfill all his duties well and can show his extra-positive behavior in organization which is called Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB can be created because of some internal and eksternal employee factors, such as leadership style and high-employee commitment to his organization. Based on some leadership style theory, the newest leadership style is servant leadership. A servant leader is believed in getting his employees to be able to have big motivation, so they will imitate what their leader do. It can give good effects for the others. It will create a high-organizational commitment of employees automatically that can create OCB.

The purpose of this reaserch is to know and analyze the influence of servant leadership and organizational commitment to organizational citizenship behavior of teachers in SMA Negeri 1 Pamekasan. This research has 43 respondents of teachers in SMA Negeri 1 Pamekasan. Sampling technique which is used as sensus sampling because the populations are less than 100 respondents. The data was from direct data (interview), draft of SMAN 1 Pamekasan, journal, article, and research report. The data collecting method was used interview technique, literature study, and questionnaire technique. And then data was analyzed using some analysis methods such as instrument test (validity and reliability test), multiple regression analysis, clasical assumption test (normality, heteroscedastisity, muticolinierity), and hypothesis test (t test, F test, r^2 test, and R^2 test).

Based on instrument test, the indicators are valid ($r_{score} > r_{table}$). And reliability test shows the result that all variables have more than 0,60 score, those are servant leadership (0,790), organizational commitment (0,656), and OCB (0,757). Based on hypothesis test, the result shows that servant leadership has partial influence $3,070 > 2,021$ ($r_{score} > r_{table}$), organizational commitment $4,145 > 2,021$ ($r_{score} > r_{table}$), and both have simultan influence $48,548 > 3,23$ ($F_{score} > F_{table}$).

Servant leadership has contribution of as much as 62,4% to OCB, and contribution of organizational commitment is 68,3% to OCB in SMA Negeri 1 Pamekasan. Both of independent variable have a simultan influence in the amount of 70,8% to OCB.

Based on analysis result, it can be concluded that both of independent variable (servant leadership and organizational commitment) have a positive influence to OCB. It means, the more servant leadership increase by headmaster and organizational commitment increase by employee, the more OCB increase by teachers of SMA Negeri 1 Pamekasan. And the more servant leadership and organizational commitment decrease, the more OCB decrease in SMA Negeri 1 Pamekasan.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly H S, SE., M.Si, selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Dr. Purnamie Titisari, SE., M. Si selaku Dosen Pembimbing Anggota.
2. Bapak Drs.Sampeadi M.S. selaku Penguji I, Bapak Chairul Saleh S.E., M.Si. selaku Penguji II, dan Bapak Dr.Imam Suroso M.Si. selaku Penguji III.
3. Kedua orang tuaku tercinta, Ummik Munazzah dan Abak Achmad Fauzi yang tidak pernah lupa mendoakan anak-anaknya yang terbaik.
4. Guru-guru dan staf SMA Negeri 1 Pamekasan.
5. Untuk Abangku Miehdad Fauzi dan Machdi Fauzi dan Adikku tersayang Mielda Fauzi. Terima kasih telah menjadi saudara yang terbaik.
6. Untuk teman terbaikku Ryan Ardyanto Agus Pratama, terima kasih telah menjadi *moodbooster*ku, terima kasih telah memberiku semangat dan membantu menyelesaikan penelitian ini, terima kasih telah bersedia menunggu untuk wisuda bersama.
7. Untuk sahabatku Daine Taufariska, terima kasih telah membantu berjalannya skripsi ini.

Semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan bagi yang membacanya, Amin.

Jember, 20 Mei 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTO	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Kajian Teoritis.....	6
2.1.1 <i>Servant Leadership</i>	6
2.1.2 Komitmen Organisasi.....	9
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	11
2.2 Pengaruh Variabel Independent terhadap Variabel Dependent	16
2.2.1 Pengaruh Variabel <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16

2.2.2	Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2.3	Penelitian Terdahulu	20
2.4	Kerangka Konseptual	27
2.5	Hipotesis	28
BAB 3.	METODE PENELITIAN	29
3.1	Rancangan Penelitian	29
3.2	Sumber Data	29
3.3	Populasi dan Sampel	30
3.3.1	Populasi	30
3.3.2	Sampel	30
3.4	Metode Pengumpulan Data	30
3.5	Identifikasi Variabel	31
3.6	Definisi Operasional Variabel	31
3.6.1	<i>Servant Leadership</i>	31
3.6.2	Komitmen Organisasi	32
3.6.3	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	32
3.7	Skala Pengukuran Variabel	33
3.8	Metode Analisis Data	33
3.8.1	Uji Instrumen	33
3.8.2	Analisis Regresi Berganda	35
3.8.3	Uji Asumsi Klasik	35
3.8.4	Uji Hipotesis	36
3.9	Kerangka Pemecahan Masalah	38
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	40
4.1.1	Gambaran Umum Organisasi	40
4.1.2	Visi, Misi, dan Tujuan SMAN 1 Pamekasan	41
4.1.3	Struktur Organisasi SMAN 1 Pamekasan	44
4.2	Hasil Penelitian	45
4.2.1	Karakteristik Responden	45

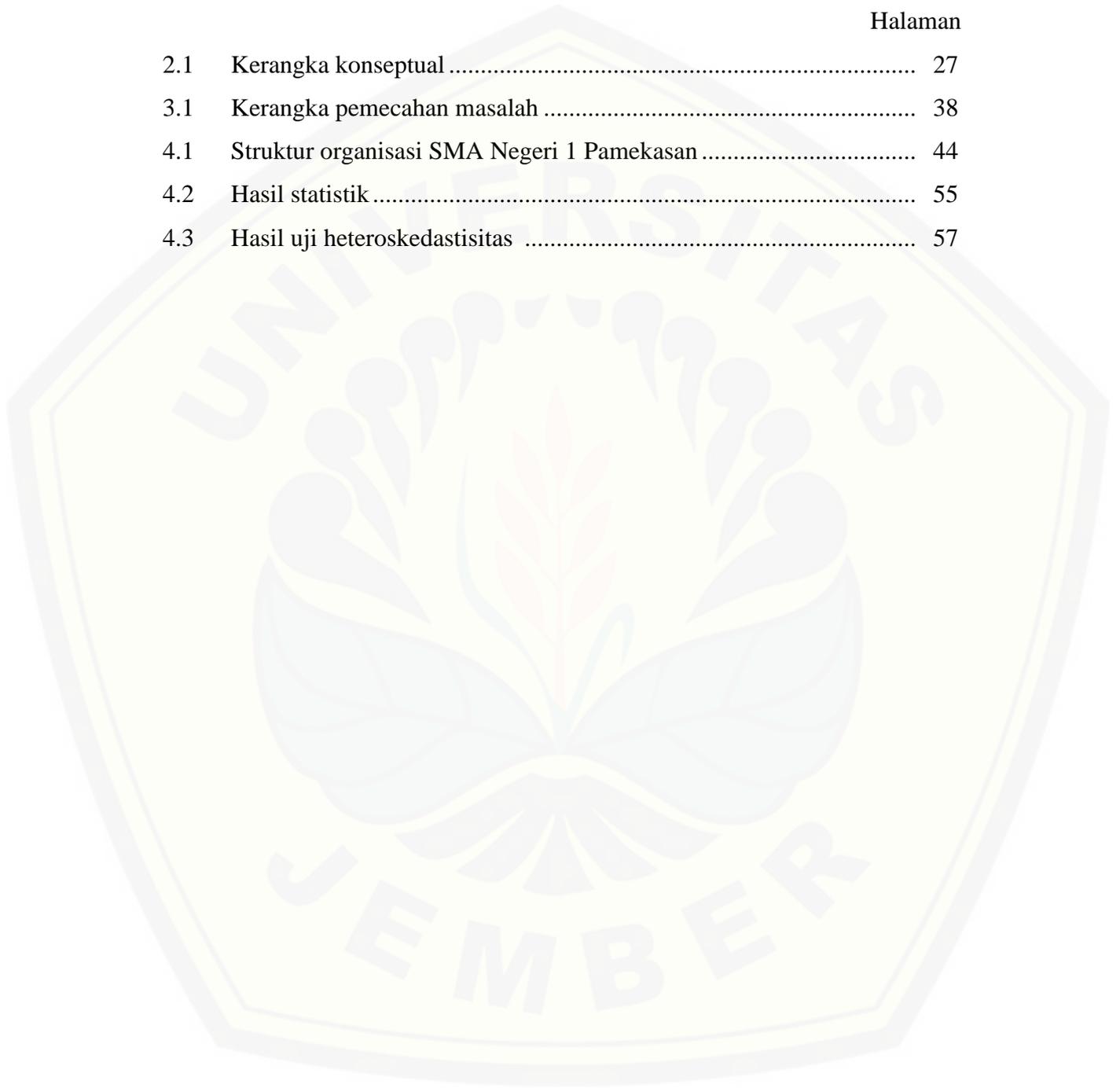
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	47
4.2.3	Analisis Data	52
4.3	Pembahasan	60
4.3.1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap OCB.....	60
4.3.2	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB.....	61
4.3.3	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Komitmen Organisasi terhadap OCB	62
4.4	Keterbatasan Penelitian	63
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	65
5.1	Kesimpulan	65
5.2	Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian terdahulu.....	24
4.1 Data calon siswa 4 (empat) tahun terakhir	40
4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	45
4.3 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	46
4.4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan.....	46
4.5 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja	47
4.6 Deskripsi variabel <i>servant leadership</i>	48
4.7 Deskripsi variabel komitmen organisasi	49
4.8 Deskripsi variabel <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).....	51
4.9 Hasil uji validitas variabel <i>servant leadership</i>	53
4.10 Hasil uji validitas variabel komitmen organisasi	53
4.11 Hasil uji validitas variabel OCB.....	54
4.12 Hasil pengujian reliabilitas	54
4.13 Hasil analisis regresi berganda	55
4.14 Hasil uji normalitas data.....	56
4.15 Hasil uji multikolinieritas	57
4.16 Hasil uji F.....	59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka konseptual	27
3.1 Kerangka pemecahan masalah	38
4.1 Struktur organisasi SMA Negeri 1 Pamekasan	44
4.2 Hasil statistik	55
4.3 Hasil uji heteroskedastisitas	57



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
A. Kuisisioner Penelitian	71
B. Data Responden.....	75
C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	76
D. Analisis Regresi Linier Berganda.....	78
E. Uji Normalitas Data	79
F. Uji Heteroskedastisitas	80
G. Uji Multikolinieritas	82
H. Uji Hipotesis.....	83
I. Tabel t, Tabel r, dan Tabel F	85

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah orang-orang, yang memberikan tenaga, bakat dan kreatifitas mereka pada organisasi. Organisasi akan menjadi rapuh saat sumber daya yang dimilikinya tidak memiliki visi yang sama dalam pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi dapat berjalan dengan baik dengan bantuan sumber daya manusia.

Peran pendidikan dalam mencetak SDM yang berkualitas sangat ditunjang oleh perangkat pendidik seperti halnya guru yang profesional dalam melaksanakan proses pembelajaran. Sumber Daya Manusia yang berprofesi sebagai tenaga edukatif harus memiliki kualitas. Artinya guru tersebut harus memiliki keterampilan kerja dan wawasan pengetahuan yang luas, profesional, produktif dan memiliki etos kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi yang berkualitas serta memadai terhadap pelayanan kebutuhan masyarakat dalam berbagai dimensi kehidupan yang selalu berubah di tengah era globalisasi dewasa ini. Sejalan dengan era informasi dalam dunia global ini, pendidikan merupakan sarana yang sangat strategis dalam melestarikan sistem nilai yang berkembang dalam kehidupan. Kondisi tersebut tidak dapat dielakkan bahwa dalam proses pendidikan tidak hanya pengetahuan dan pemahaman peserta didik yang perlu dibentuk, namun aspek pendidik juga perlu mendapat perhatian yang serius.

Menurut Ratnawati (dalam Mira dan Margaretha, 2012) mengingat pentingnya aspek manusia bagi organisasi, maka peran seorang pemimpin pun tidak kalah pentingnya. Keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin diharapkan tidak saja mempengaruhi keberhasilan organisasi, tetapi juga perilaku semua karyawannya. Kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi

orang lain akan memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Stephen P. Robbins mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Fahmi, 2013:98). Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya.

Spears (2004:87) mengemukakan bahwa pada awal abad ke-21 gaya kepemimpinan seperti tradisional, otokrasi, hierarki sedang dan masih secara perlahan-lahan menghasilkan sebuah gaya kepemimpinan yang baru dan kontemporer, yaitu gaya kepemimpinan yang mencoba untuk secara bersamaan meningkatkan pertumbuhan personel dan profesionalitas dari karyawan, sementara pada saat yang bersamaan juga kepemimpinan ini meningkatkan kualitas dan kepedulian dari banyak organisasi melalui kombinasi dari kerja tim dan masyarakat, berusaha untuk melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, dan sangat berbasis kepada perilaku etika dan kepedulian. Pendekatan untuk kepemimpinan dan pelayanan yang baru muncul ini disebut *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. Orientasi *servant leadership* adalah untuk melayani pengikut dengan standar moral spiritual. Para pemimpin-pelayan (*servant leaders*) biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain.

Selain *servant leadership*, dalam suatu organisasi juga diperlukan adanya komitmen karyawan yang tinggi. Menurut Luthan (2006 : 43) komitmen didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan

keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday *et al.* (1982) ini bercirikan adanya kepercayaan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kesiapan untuk bekerja keras serta keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Jati (2013) mengatakan bahwa Komitmen organisasi berhubungan dengan OCB, karena akan mendorong lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif, tetapi hubungan antara karyawan dengan organisasi secara 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.

Dari komitmen yang sudah dimiliki oleh setiap individu di dalam organisasi, selanjutnya diharapkan dapat terciptanya perilaku positif yang dilakukan di luar peran dan kewajiban yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB dapat diartikan sebagai perilaku yang selalu menciptakan iklim dan budaya positif dengan mengutamakan kepentingan orang lain dan organisasinya. Menurut Mira (2012) OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela/*ekstra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat yang bersifat menolong, serta perilaku tidak mudah terlihat dan dapat dinilai melalui evaluasi kerja. Contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela disaat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu.

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan, maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Menurut Siders *et al.* (dalam Titisari, 2014) meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor dari dalam diri (internal) seperti moral, motivasi, komitmen, rasa puas, dan sikap positif. Sedangkan faktor yang berasal dari luar (eksternal) yaitu seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya perusahaan.

Pada penelitian ini yang dilakukan di SMA Negeri 1 Pamekasan salah satu yang memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar adalah guru. Jika komitmen guru terhadap organisasi rendah, maka akan terjadi kemangkiran guru

yang akan berimplikasi negatif pada prestasi belajar siswa. Salah satu tujuan orang bekerja sebagai guru adalah untuk mengimplementasikan kompetensi yang dimilikinya secara maksimal. Dalam kasus ini, SMAN 1 Pamekasan merupakan salah satu sekolah terfavorit di Pamekasan bahkan di Madura. Penilaian ini bisa dilihat dari prestasi-prestasi siswanya yang begitu membanggakan dengan menjadi juara bidang akademik dan nonakademik tingkat Nasional maupun Internasional.

Di balik keberhasilan siswa tersebut pasti ada dorongan dan bantuan dari guru-guru yang hebat. Guru-guru SMAN 1 Pamekasan selalu menjunjung tinggi kedisiplinan di setiap proses belajar siswa agar mampu bersaing di dunia yang lebih luas. Sesuai dengan Visinya yaitu “*Terwujudnya Insan yang Cerdas & Berakhlak Mulia serta Mampu Menjawab Tantangan Jaman*”. Namun ada beberapa kekurangan seperti kurang lengkapnya sarana dan prasarana penunjang belajar yaitu perlengkapan di ruang Laboratorium, luas sekolah yang tidak terlalu besar, dan perlengkapan kelas yang kurang nyaman tidak seperti sekolah favorit di kota lainnya. Namun hal tersebut tidak menjadi kendala bagi siswa maupun guru untuk tetap menghasilkan yang terbaik. Komitmen yang dimiliki oleh guru-guru pengajar disini menjadikan mereka selalu ikhlas melakukan apa pun yang terbaik untuk anak didiknya meski tanpa adanya bonus tertentu dari pihak sekolah.

Berdasarkan teori dan fenomena yang ada, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri 1 Pamekasan)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang dapat diambil adalah :

- 1.2.1 Apakah *servant leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan?

- 1.2.2 Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitiannya adalah :

- 1.3.1 Untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan.
- 1.3.2 Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak yaitu sebagai berikut :

1.4.1 Bagi Organisasi

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

1.4.2 Bagi Peneliti

Penelitian ini berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan mengenai seberapa pentingnya *servant leadership* dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.4.3 Bagi Akademisi

Hasil tulisan ini dapat bermanfaat bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian selanjutnya yang akan mengambil topik sejenis.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

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.

Menurut Greenleaf (2002:106), *Servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani. Orientasi *servant leadership* adalah untuk melayani pengikut dengan standar moral spiritual. Para pemimpin-pelayan (*servant leaders*) biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain.

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.

Dari 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. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Dennis (2004) terdapat lima karakteristik yang dimiliki oleh seorang *servant leader*, yaitu:

1) Kasih Sayang (*Love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi 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 dan 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 organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap

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 Robbins dan Judge (2007) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Mira dan Margaretha, 2012).

Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang menandai hubungan antara pegawai dengan organisasinya. Implikasinya adalah bertahannya seorang pegawai menjadi anggota organisasinya. Komitmen dapat diartikan sebagai kemauan aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitasnya pada sistem sosial sebagai pelengkap yang efektif bagi organisasi,

terlepas dari hubungan yang benar-benar bernilai. Komitmen organisasional dibangun melalui suatu proses identifikasi dimana seseorang melakukan sesuatu dari suatu ide sebagai pengembangan dirinya (Brahmasari, 2008).

Komitmen Organisasi adalah derajat di mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi merefleksikan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras dan terus bekerja di organisasi tersebut (Nydia, 2012).

Seorang pegawai yang memiliki komitmen, akan tetap bersama organisasinya dalam kondisi yang menyenangkan atau tidak, yang dialami oleh organisasinya. Ia akan tetap bersama organisasinya dalam suka atau duka, hadir bekerja secara rutin, memberikan seluruh harinya (mungkin lebih), melindungi *asset* perusahaan, berbagi tujuan perusahaan dan lain-lain. Memiliki tenaga kerja yang memiliki komitmen akan menambah keunggulan suatu organisasi, Meyer dan Allen (1997:47).

Dari beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu atau karyawan dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya dan akan menimbulkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Meyer and Allen (dalam Titisari 2014:20) membagi komitmen menjadi tiga unsur kelompok yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *normative commitment* (komitmen normatif), dan *continuance commitment* (komitmen kontinuan).

1) *Affective commitment* (Kebanggaan pada Organisasi)

Komitmen Afektif mengacu pada emosi yang melekat pada karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung secara terus-menerus akan setia pada organisasi karena memang begitu keinginan mereka yang sebenarnya ada dalam hati mereka.

2) *Normative commitment* (Kewajiban memberikan hasil terbaik)

Komitmen Normatif mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normative yang tinggi merasa bahwa mereka memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat mereka bekerja sekarang.

3) *Continuance commitment* (Kebutuhan terhadap pekerjaan)

Komitmen Kontinuan mengacu kepada kesadaran karyawan yang berkaitan dengan akibat meninggalkan organisasi.

c. Pembentuk Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Nydia (2012) berdasarkan pada tiga indikator yang disebutkan oleh Meyer dan Allen, 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) *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.

3) *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.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Mira (2012) OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela atau *ekstra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan atau tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat

menolong, serta perilaku tidak mudah terlihat dan dapat dinilai melalui evaluasi kerja. Contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela disaat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu.

Menurut Organ (dalam Titisari, 2014:6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Dari kedua penjelasan 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* bagi Perusahaan

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

1) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja.

Hal ini dapat dipahami bahwa karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2) OCB dapat meningkatkan produktivitas manajer.

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Selain itu, karyawan yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, dan akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

- 3) OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk mengerjakan tugas lain dengan lebih efektif. Dalam hal ini, karyawan menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk mengerjakan tugas yang lebih penting. Sementara karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer untuk tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

- 4) OCB dapat menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan keeratan (*cohesiveness*) kelompok. Akibatnya, anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu banyak untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja juga akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

- 5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

Dalam hal ini, karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* (seerti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Sementara karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- 6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

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. Akhirnya, perilaku ini diharapkan mampu menjadi contoh pada karyawan lain bahwa dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

- 7) OCB dapat meningkatkan stabilitas kerja organisasi.

Perilaku seorang karyawan membantu tugas karyawan lain yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja suatu unit kerja. Hal yang perlu disadari adalah karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

- 8) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi yang beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Bila seorang karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, tentunya organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Tentunya diharapkan bahwa karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya bersedia memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

- c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ *et al.* (dalam Titisari, 2014) indikator *Organization Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebagai berikut :

1) *Altruism*

Altruism merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas di dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Hal ini meliputi: perilaku membantu orang tertentu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, menjadi sukarelawan organisasi untuk melakukan sesuatu tanpa diminta.

2) *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi prasyarat standar minimum perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Hal ini meliputi: kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada cuaca ataupun lalu lintas, tidak membuang-buang waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan, dan datang segera jika dibutuhkan.

3) *Sportmanship*

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

4) *Courtesy*

Courtesy merupakan perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Civic virtue merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur organisasi diperbaiki, membantu meningkatkan citra organisasi, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

6) *Peacekeeping*

Peacekeeping merupakan tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik *interpersonal* (sebagai stabilisator dalam organisasi).

7) *Cheerleading*

Cheerleading diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

2.2 Pengaruh Variabel Independent terhadap Variabel Dependent

2.2.1 Pengaruh Variabel *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Greenleaf (2002:106) *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. *Servant leadership* diyakini sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut beberapa pandangan, individu-individu yang memiliki pemimpin yang melayani cenderung meniru perilaku mereka dalam interaksi yang menghasilkan perilaku tingkat tinggi dari *organizational citizenship behavior*.

Penelitian yang dilakukan oleh Mira dan Margaretha (2012) berjudul Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior* pada karyawan Perpustakaan Universitas Kristen Maranatha. Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa *servant leadership*

memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 16,8 % sedangkan *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 33,7% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetio dan Margaretha (2012) berjudul Pengaruh *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kecocokan Orang-Organisasi Serta Identifikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Kemahasiswaan Di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha) menggunakan hipotesis (H_0) Variabel *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hasil uji hipotesis regresi linier menemukan bahwa variabel *servant leadership* (*love, empowerment, vision, trust*, dan kerendahan hati) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pengikut ($R^2 = 0.244$ dengan $sign.0.00$), dengan demikian hipotesis pertama didukung (H_0 diterima).

Hikmah (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. PLN Area Jember menggunakan sampel sebanyak 61 responden. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *Servant Leadership* yang terdiri dari *wisdom, humility, altruistic calling, emotional healing, persuasive mapping, organizational stewardship, service*, dan *power* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang terdiri dari *altruism, courtesy, sportmanship, conscientiousness*, dan *civic virtue*. Artinya *Servant Leadership* berpengaruh secara langsung pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang berarti bahwa semakin baik *servant leadership* maka akan diikuti dengan meningkatnya perilaku positif diluar peran atau OCB di PLN (Persero) Area Jember.

Penelitian yang dilakukan oleh Prabowo dan Setiawan (2013) berjudul Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Blue Bird Group Surabaya. Populasi penelitian adalah karyawan non pengemudi Blue Bird Group Surabaya yang berjumlah 224 orang dengan sampel sebanyak 60 karyawan. Teknik analisis yang

digunakan adalah analisis regresi berganda. Pada variabel *servant leadership* terdapat delapan indikator yang digunakan yaitu *Altruistic calling*, *Emotional healing*, *Wisdom*, *Persuasive mapping*, *Organizational stewardship*, *Service*, *Humility*, dan *Vision*. Pada variabel komitmen organisasi terdapat tiga indikator yang digunakan yaitu *Affective commitment*, *Normative commitment*, dan *Continuance commitment*. Sedangkan pada variabel OCB terdapat lima indikator yang digunakan yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Courtesy*, dan *Civic virtue*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, variabel komitmen berpengaruh secara parsial terhadap OCB, dan kedua variabel terbukti berpengaruh secara simultan terhadap OCB.

2.2.2 Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Robin dan Judge (2007), *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 (Prabowo, 2013).

Scholl (1981) dan Weiner (1982) menyajikan model hubungan antara komitmen organisasional dan OCB. Model dari Scholl (1981) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu kekuatan stabilisasi yang bertindak untuk memelihara arah perilaku seseorang tetap pada jalur mendukung organisasi, ketika harapan ataupun kondisi keadilan yang diharapkan tidak terjadi dan tidak sesuai fungsi normalnya (Prabowo, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Rini *et al.* (2013) berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 132 responden dengan teknik analisis data SEM. Pada hipotesis 3 menyatakan bahwa komitmen

organisasi berpengaruh terhadap OCB karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang. Artinya, semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Darmawati *et al.* (2013) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi (FISE) Universitas Negeri Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 69 responden dan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dengan koefisien sebesar 0.650 dan signifikan pada 0,000. Sedangkan variabel komitmen tidak berpengaruh terhadap OCB karyawan FISE UNY dengan koefisien sebesar -0,52 dan signifikan pada 0,625. Dan besar pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB sebesar 38,8%. Dengan demikian hipotesis yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB ditolak.

Brahmasari (2008) dengan penelitiannya Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai di Kantor Bersama Samsat Manyar Surabaya. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 85 responden dengan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilihat dari nilai signifikansinya sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai R^2 sebesar 0.453 atau 45,3%.

Penelitian yang dilakukan oleh Sambung *et al.* (2011) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen di Universitas Palangkaraya. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 160 dosen tetap Universitas Palangkaraya dan menggunakan teknik *stratified random sampling*. Pengukuran komitmen organisasi yang digunakan berdasarkan teori

Meyer dan Allen (1991), sedangkan pengukuran OCB yang digunakan berdasarkan teori Organ (1998). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil ini membuktikan bahwa semakin meningkat komitmen dosen maka otomatis akan semakin besar kepedulian dosen terhadap semua aktifitas, peraturan, norma, dan menunjukkan perilaku yang positif di dalam organisasi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Brahmasari (2008) dengan penelitiannya Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai di Kantor Bersama Samsat Manyar Surabaya. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 85 responden dengan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilihat dari nilai signifikansinya sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai R^2 sebesar 0.453 atau 45,3%.

Penelitian yang dilakukan oleh Sambung *et al.* (2011) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen di Universitas Palangkaraya. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 160 dosen tetap Universitas Palangkaraya dan menggunakan teknik *stratified random sampling*. Pengukuran komitmen organisasi yang digunakan berdasarkan teori Meyer dan Allen (1991), sedangkan pengukuran OCB yang digunakan berdasarkan teori Organ (1998). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil ini membuktikan bahwa semakin meningkat komitmen dosen maka otomatis akan semakin besar kepedulian dosen terhadap semua aktifitas, peraturan, norma, dan menunjukkan perilaku yang positif di dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Mira dan Margaretha (2012) berjudul Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior* pada karyawan Perpustakaan Universitas Kristen Maranatha.

Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 16,8 % sedangkan *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 33,7% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetio dan Margaretha (2012) berjudul Pengaruh *Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior*, Kecocokan Orang-Organisasi Serta Identifikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Kemahasiswaan di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha) menggunakan hipotesis (H_0) Variabel *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hasil uji hipotesis regresi linier menemukan bahwa variabel *servant leadership* (*love, empowerment, vision, trust, dan kerendahan hati*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pengikut ($R^2 = 0.244$ dengan $sign.0.00$), dengan demikian hipotesis pertama didukung (H_0 ditolak).

Penelitian yang dilakukan oleh Prabowo dan Setiawan (2013) berjudul Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Blue Bird Group Surabaya. Populasi penelitian adalah karyawan non pengemudi Blue Bird Group Surabaya yang berjumlah 224 orang dengan sampel sebanyak 60 karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Pada variabel *servant leadership* terdapat delapan indikator yang digunakan yaitu *Altruistic calling, Emotional healing, Wisdom, Persuasive mapping, Organizational stewardship, Service, Humility, dan Vision*. Pada variabel komitmen organisasi terdapat tiga indikator yang digunakan yaitu *Affective commitment, Normative commitment, dan Continuance commitment*. Sedangkan pada variabel OCB terdapat lima indikator yang digunakan yaitu *Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, dan Civic virtue*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, variabel komitmen berpengaruh secara parsial terhadap OCB, dan kedua variabel terbukti berpengaruh secara simultan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Rini *et al.* (2013) berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 132 responden dengan teknik analisis data SEM. Pada hipotesis 3 menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang. Artinya, semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Darmawati *et al.* (2013) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi (FISE) Universitas Negeri Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 69 responden dan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dengan koefisien sebesar 0.650 dan signifikan pada 0,000. Sedangkan variabel komitmen tidak berpengaruh terhadap OCB karyawan FISE UNY dengan koefisien sebesar -0,52 dan signifikan pada 0,625. Dan besar pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB sebesar 38,8%. Dengan demikian hipotesis yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB ditolak.

Hikmah (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. PLN Area Jember menggunakan sampel sebanyak 61 responden. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *Servant Leadership* yang terdiri dari *wisdom, humility, altruistic calling, emotional healing, persuasive mapping, organizational stewardship, service, dan power* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang terdiri dari *altruism, courtesy, sportmanship, conscientiousness, dan civic virtue*. Artinya *Servant Leadership* berpengaruh secara langsung pada

Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang berarti bahwa semakin baik *servant leadership* maka akan diikuti dengan meningkatnya perilaku positif diluar peran atau OCB di PLN (Persero) Area Jember.



Tabel 2.1. Penelitian terdahulu

Nama Peneliti & Judul		Variabel yang diteliti	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Ida Brahmasari (2008)	Ayu	Budaya Organisasi (X1), Komitmen (X2), Kepuasan Kerja (X3), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> Semua variabel secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dilihat dari nilai signifikansinya sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai R^2 sebesar 0.453 atau 45,3%.
Roby Armanu Eka Afnan Troena dan Surachman (2012)	Sambung, Thoyib,	Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasional (X2), Kepribadian (X3), Profesionalisme Dosen (X4), OCB (Y1), Kinerja (Y2).	Analisis Regresi Berganda	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil ini membuktikan bahwa semakin meningkat komitmen dosen maka otomatis akan semakin besar kepedulian dosen terhadap semua aktifitas, peraturan, norma, dan menunjukkan perilaku yang positif di dalam organisasi.
Wike dan Margaretha (2012)	Santa Mira Meily	<i>Servant leadership</i> (X), Komitmen (Y1), dan OCB (Y2)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> <i>servant leadership</i> memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 16,8 %. <i>servant leadership</i> memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB sebesar 33,7% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

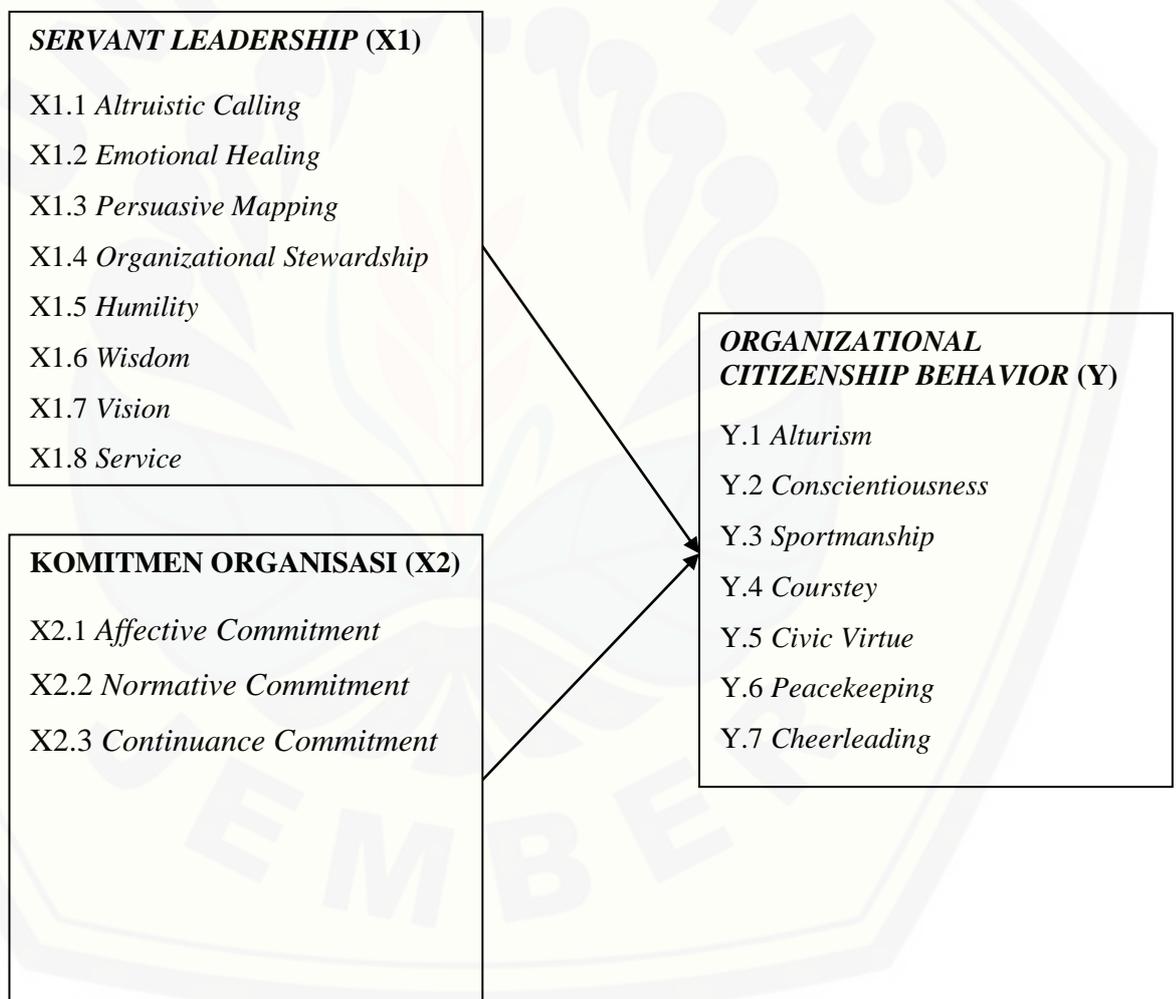
Meily Margaretha dan Yanuar Aditya Prasetio (2012)	<i>Servant leadership</i> (X), Kecocokan Orang-Organisasi (Z1), Identifikasi Organisasi (Z2), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> • variabel <i>servant leadership</i> (<i>love, empowerment, vision, trust</i>, dan kerendahan hati) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pengikut ($R^2 = 0.244$ dengan $sign.0.00$), dengan demikian hipotesis pertama didukung (H_0 diterima).
Vania Claresta Prabowo dan Roy Setiawan	<i>Servant Leadership</i> (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> • Secara parsial <i>servant leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. • Variabel komitmen berpengaruh secara parsial terhadap OCB. • Kedua variabel terbukti berpengaruh secara simultan terhadap OCB.
Dyah Puspita Rini, Rusdarti, dan Suparjo (2013)	Komitmen Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Analisis SEM (<i>The Structural Equation Modelling</i>)	Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> • variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang. • Artinya, semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan.
Arum Darmawati, Lina Nur Hidayati, dan Dyna Herlina S. (2013)	Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> • variabel komitmen tidak berpengaruh terhadap OCB karyawan FISE Universitas Negeri Yogyakarta dengan koefisien sebesar -0,52 dan signifikan pada 0,625. • Dan besar pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB sebesar 38,8%.

- Dengan demikian hipotesis yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB*, ditolak.

Faikhotul Hikmah (2014)	<i>Servant Leadership</i> (X1), Kepribadian (X2), dan <i>OCB</i> (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none">• <i>Servant Leadership</i> (<i>wisdom, humility, altruistic calling, emotional healing, persuasive mapping, organizational stewardship, service, dan power</i>) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (<i>altruism, courtesy, sportmanship, conscientiousness, dan civic virtue</i>).• Artinya <i>Servant Leadership</i> berpengaruh secara langsung pada <i>OCB</i>, yang berarti bahwa semakin baik <i>servant leadership</i> maka akan diikuti dengan meningkatnya perilaku positif diluar peran atau <i>OCB</i> di PLN (Persero) Area Jember.
-------------------------	--	----------------------------------	--

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menguraikan pokok-pokok permasalahan yang akan diteliti. Kerangka konseptual terbentuk dari teori-teori yang ada untuk menjelaskan variabel-variabel yang sudah terukur seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Prabowo dan Setiawan (2013) yang berjudul pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan terhadap OCB pada Blue Bird Group Surabaya. Adapun kerangka konseptual penelitian adalah sebagai berikut:



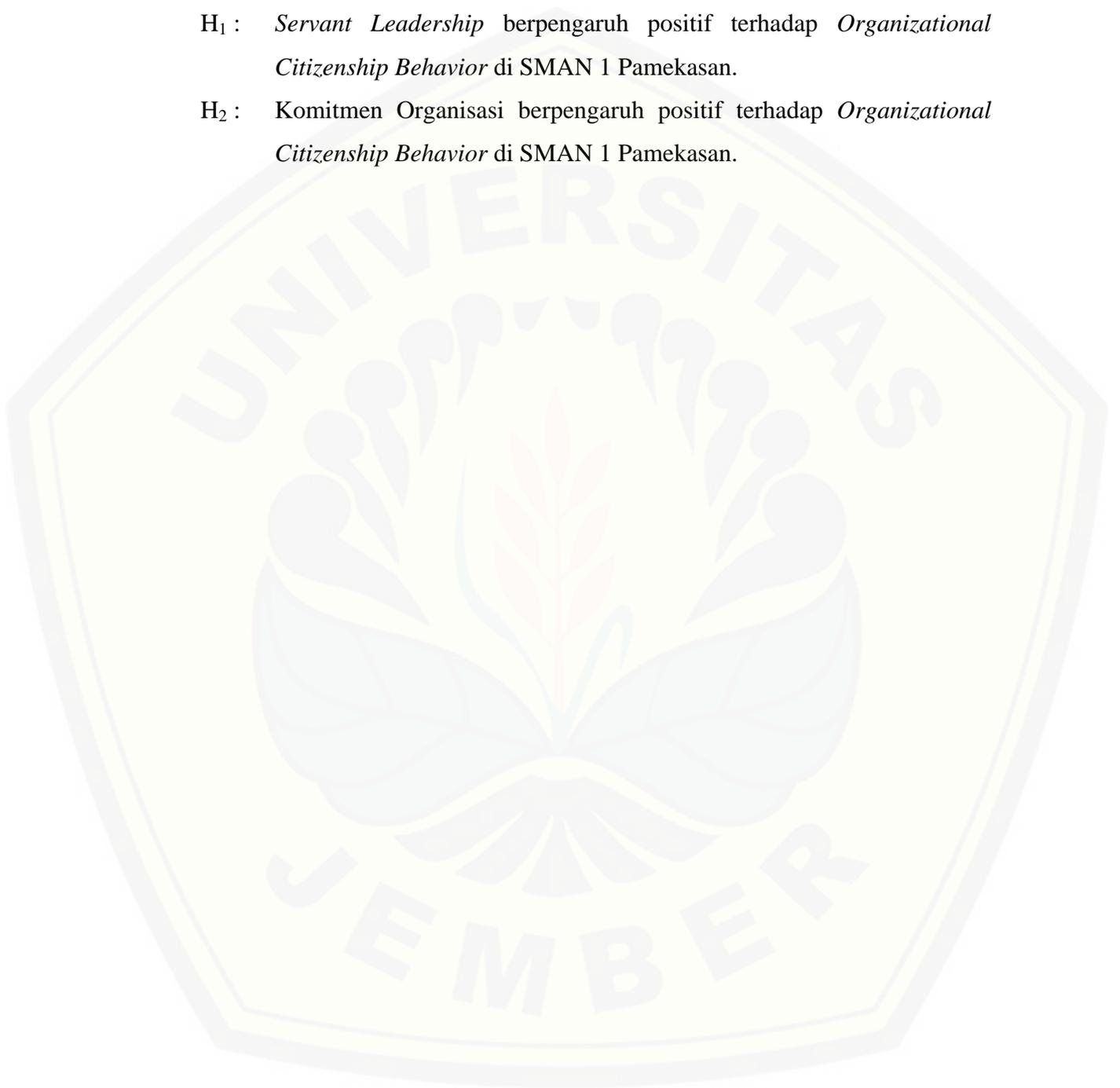
Gambar 2.1 Kerangka konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H₁ : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di SMAN 1 Pamekasan.

H₂ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di SMAN 1 Pamekasan.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus dari mana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya, dan bagaimana menganalisisnya (Nurleli, 2014).

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesis. *Explanatory research* mencoba memberi penjelasan tentang mengapa dan bagaimana suatu hubungan dapat terjadi dalam suatu situasi Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antar dua variabel atau lebih untuk mengetahui apakah suatu variabel dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Analisis Regresi Berganda merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengukur pengaruh lebih dari satu variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) (Sarjono dan Julianita, 2013:91).

3.2 Sumber Data

Pada penelitian ini dibutuhkan data yang relevan dengan masalah penelitian. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui teknik wawancara di SMAN 1 Pamekasan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari dokumen dan sumber informasi lainnya. Data sekunder digunakan untuk mendukung penelitian guna memperkuat dan memperjelas data primer. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini meliputi arsip yang tersedia di

SMAN 1 Pamekasan, jurnal, artikel, dan laporan penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2008 : 115) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Populasi dari penelitian ini adalah semua guru tetap di SMAN 1 Pamekasan yang berjumlah 43 pada periode bulan Januari 2015.

3.3.2 Sampel dan Teknik *Sampling*

Menurut Sugiyono (2008 : 116) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2008 : 116) penentuan pengambilan sampel adalah: apabila subyek populasi yang diteliti kurang dari 100, lebih baik diambil seluruhnya. Sedangkan 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.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data di mana penulis melakukan tanya jawab secara langsung dengan beberapa bagian terkait untuk memperoleh data yang relevan dengan penelitian ini (Halim, 2012).

b. Studi pustaka

Studi pustaka adalah mengumpulkan data dengan mempelajari literatur dan buku-buku yang terkait dengan penelitian yaitu tentang *servant leadership*, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (Hikmah, 2014).

c. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan pertanyaan kepada responden, dan responden akan memberikan respon atas pertanyaan tersebut (Kusuma, 2013).

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan diteliti dan dianalisis, dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu :

- a. *Dependent Variable* (Y) atau variabel terikat yang bergantung pada variabel lain. Dalam penelitian ini, variabel terikatnya adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- b. *Independent Variable* (X) atau variabel bebas yang mempengaruhi dan menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah *servant leadership* (X1) dan Komitmen Organisasi (X2).

3.6 Definisi Operasional Variabel

3.6.1 *Servant Leadership*

Servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani. Indikator *servant leadership* yang digunakan adalah:

- a. *Altruistic calling*, ialah hasrat pemimpin untuk selalu bekerja keras memenuhi kebutuhan bawahannya.
- b. *Emotional healing*, menggambarkan komitmen pemimpin untuk meningkatkan semangat bawahannya.
- c. *Wisdom*, menggambarkan pemimpin yang peka terhadap lingkungannya.
- d. *Persuasive mapping*, menggambarkan pemimpin yang pandai memetakan persoalan.
- e. *Organizational stewardship*, menggambarkan pemimpin yang dapat membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
- f. *Humility*, menggambarkan kerendahan hati pemimpin.

- g. *Vision*, menggambarkan pemimpin yang dapat mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi.
- h. *Service*, menggambarkan pemimpin dalam menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

3.6.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Indikator pengukur Komitmen Organisasi adalah:

- a. *Affective Commitment* merupakan sifat bangga terhadap organisasi.
- b. *Normative Commitment* merupakan kewajiban memberikan hasil yang terbaik.
- c. *Continuance Commitment* merupakan kebutuhan terhadap pekerjaan.

3.6.3 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Indikator *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

- a. *Altruism* merupakan perilaku membantu rekan kerja.
- b. *Conscientiousness* merupakan perilaku sukarela melebihi tugas wajibnya.
- c. *Sportmanship* merupakan perilaku memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi.
- d. *Courtesy* merupakan perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja..
- e. *Civic Virtue* merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi.
- f. *Peacekeeping* merupakan tindakan menyelesaikan terjadinya konflik *interpersonal*.
- g. *Cheerleading* diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerja untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Menurut Sekaran (2006: 15) skala adalah suatu instrumen atau mekanisme untuk membedakan individu yang terkait dengan variabel minat yang kita pelajari. Skala pengukuran adalah serangkaian aturan yang dibutuhkan untuk menguantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal. Menurut Sarjono dan Julianita (2011: 3) skala ordinal merupakan skala yang menyatakan kategori sekaligus peringkat, di mana peringkat tersebut menunjukkan suatu urutan penilaian.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini yang diperoleh dari penyebaran kuisioner diukur dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, di mana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik – tolak untuk menyusun item-item pernyataan (Sarjono dan Julianita, 2011: 6).

Skala Likert mempunyai dua bentuk pernyataan, yaitu pernyataan positif dan pernyataan negatif. Pernyataan positif diberi skor **1** untuk jawaban **Sangat Tidak Setuju (STS)**, skor **2** untuk jawaban **Tidak Setuju (TS)**, skor **3** untuk jawaban **Netral (N)**, skor **4** untuk jawaban **Setuju (S)**, dan skor **5** untuk jawaban **Sangat Setuju (SS)**.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Sekaran (2006 : 248) validitas adalah bukti bahwa instrumen, teknik, atau proses yang digunakan untuk mengukur sebuah konsep benar-benar mengukur konsep yang dimaksudkan. Uji validitas bertujuan untuk mengukur valid tidaknya suatu item pernyataan.

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau variabel dengan rumus :

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

Keterangan:

- r = koefisien korelasi
- X = nilai indikator variabel
- Y = nilai total variabel
- N = jumlah data

Uji validitas penelitian ini menggunakan metode korelasi *pearson product moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *pearson product moment* tinggi maka dikatakan valid. Menurut Sugiyono (2008:115) menyatakan bahwa data dinyatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5% (0,05).

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran (2006: 40) uji reliabilitas merupakan suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut dilakukan tanpa bias (bebas dari kesalahan – *error free*). Oleh karena itu, menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen perlu dilakukan.

Metode yang digunakan adalah *Croanbach's Alpha*, di mana suatu penelitian dapat dikatakan reliabel apabila nilai *croanbach's alpha* lebih besar dari 0,6 (Sarjono dan Julianita, 2011:45).

Rumus perhitungan sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{Kr}{1 + (K - 1)r}$$

Dimana :

- α = koefisien keandalan alat ukur
- r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel
- k = jumlah variabel independen dalam persamaan

3.8.2 Analisis Regresi Berganda

Menurut Sarjono dan Julianita (2011:91) analisis regresi berganda (*multiple regression*) merupakan analisis yang digunakan untuk mengukur pengaruh dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Dimana :

Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi pada masing-masing variabel bebas

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Pada dasarnya, uji normalitas adalah membandingkan antara data yang kita miliki dan data berdistribusi normal yang memiliki *mean* dan standar deviasi yang sama dengan data kita. Uji normalitas menjadi hal penting karena salah satu syarat pengujian *parametric-test* (uji parametrik) adalah data harus memiliki distribusi normal (Sarjono dan Julianita, 2011:53).

Dalam penelitian ini normalitas data dapat dilihat dengan *Shapiro-wilk test* dengan derajat keyakinan α sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *shapiro wilk test* adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Wijaya (2009 : 124) heteroskedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan/observasi. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah terjadi homoskedastisitas

dalam model, atau dengan perkataan lain tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat *scatterplot* serta melalui *glejser test*, *park test*, dan *white test*.

Dalam penelitian ini, uji yang digunakan untuk mendeteksi terjadinya heteroskedastisitas adalah uji *scatterplot*. Apabila titik-titik menyebar secara acak, baik di bagian atas angka nol maupun di bagian bawah angka nol dari sumbu vertikal, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdeteksi terjadinya heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan di antara variabel bebas memiliki masalah multikorelasi atau tidak. Multikorelasi adalah korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah yang terjadi pada hubungan di antara variabel bebas. Uji multikorelasi perlu dilakukan jika jumlah variabel independen lebih dari satu. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dapat menggunakan nilai *Variance - Inflating Factor* (VIF). Jika nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas.

3.8.4 Uji Hipotesis

a. Uji t (pengaruh secara parsial)

Uji t dilakukan untuk melihat besarnya pengaruh secara parsial (sendiri-sendiri atau individual) antara variabel X dengan Y dengan menentukan hipotesis:

H_0 = Variabel X tidak berpengaruh secara individu terhadap variabel Y.

H_a = Variabel X berpengaruh secara individu terhadap variabel Y.

Dasar Pengambilan Keputusan:

1. $t_{hitung} < t_{tabel}$: H_0 diterima.

2. $t_{hitung} > t_{tabel}$: H_a diterima.

Nilai t_{tabel} dilihat pada taraf signifikansi 0,05 (5%).

b. Uji F (pengaruh secara simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas (X) yaitu *servant leadership* dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang sama

terhadap variabel terikat (Y) yaitu *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama. Taraf signifikansi yang digunakan sebesar 5%. Apabila probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H_a diterima, sedangkan jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 maka H_a ditolak.

c. Uji R^2 (Koefisien Determinasi Berganda)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Adapun formulasi yang digunakan menurut Sugiyono (2008:83) sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien penentu berganda

b = Koefisien regresi

Y = *Organizational Citizhenship Behavior* (OCB)

X1 = *Servant leadership*

X2 = Komitmen Organisasi

Nilai R terletak antar 0 dan 1, dan artinya:

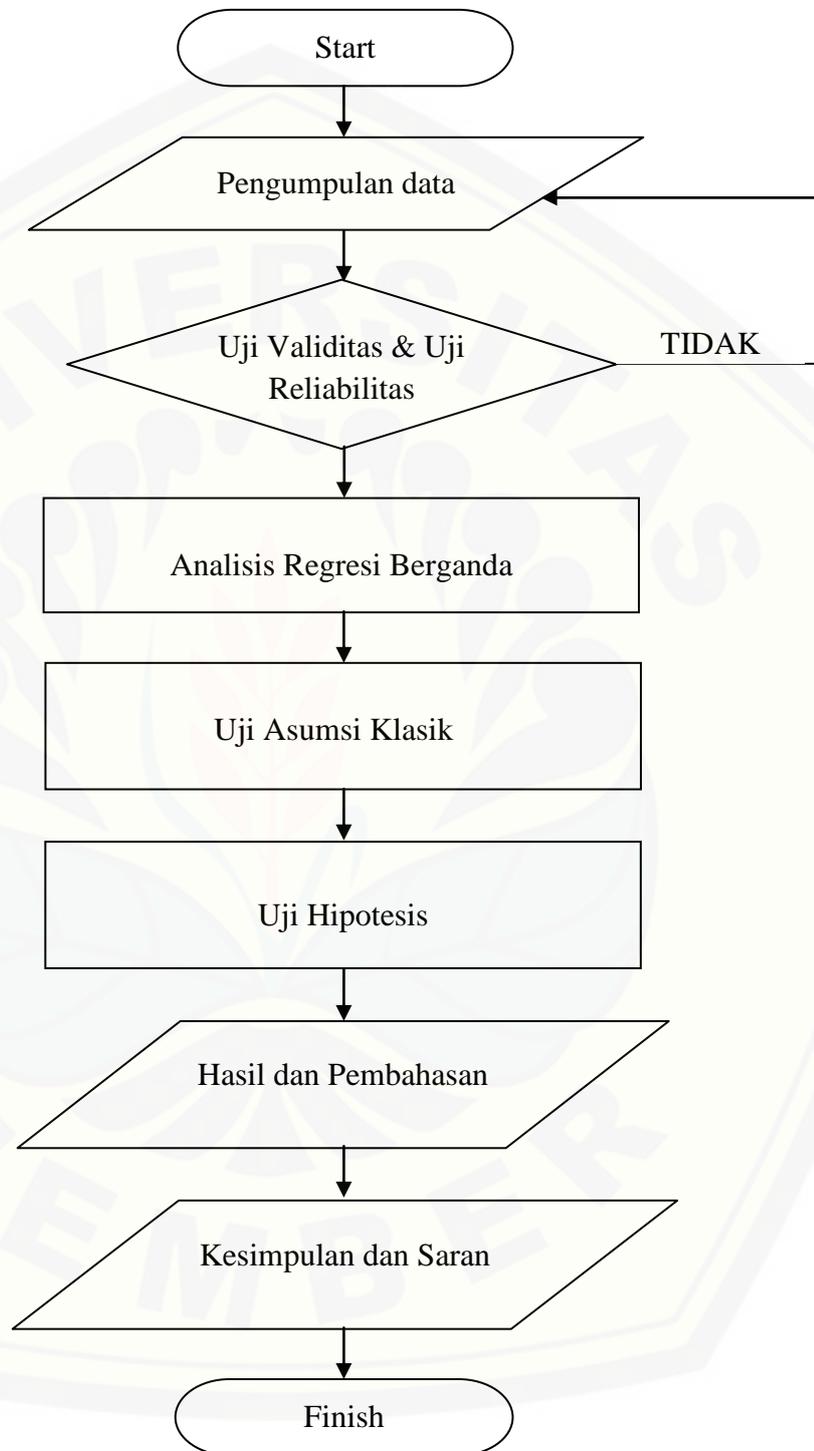
- 1) $R^2=0$, berarti tidak ada hubungan antara X dan Y
- 2) $R^2=1$, berarti ada hubungan variabel X dan Y yang sempurna

d. Uji r^2 (Koefisien Determinasi Parsial)

Koefisien determinasi parsial adalah koefisien untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah (parsial). Apabila nilai r^2 mendekati 1, maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, dan apabila nilai r^2 mendekati 0, maka semakin lemah variasi variabel independen menerangkan variabel dependen secara parsial.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah :



Gambar 3.1 Kerangka pemecahan masalah

Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah

1. *Start*, merupakan tahap awal atau persiapan sebelum melakukan penelitian.
2. Pengumpulan Data, merupakan tahap peneliti untuk mencari data-data yang diperlukan dalam penelitian.
3. Uji Instrumen, merupakan pengujian yang dilakukan terhadap instrumen penelitian mengenai valid dan reliabelnya instrumen tersebut.
4. Analisis Regresi Berganda, merupakan analisis yang dilakukan untuk mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
5. Uji Asumsi Klasik, merupakan pengujian meliputi uji Normalitas, Heteroskedastisitas, Multikolinieritas, dan Autokorelasi.
6. Uji Hipotesis merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh di setiap variabel yang diukur.
7. Hasil dan Pembahasan, merupakan tahap bagi peneliti untuk membahas hasil penelitian yang sudah dilakukan.
8. Kesimpulan dan Saran, merupakan tahap bagi peneliti untuk menarik kesimpulan penelitian dan memberikan saran yang diperlukan oleh pihak-pihak terkait.
9. *Finish*, merupakan penyelesaian atau akhir dari penelitian.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Organisasi

SMA Negeri 1 Pamekasan merupakan salah satu Sekolah Menengah Atas terfavorit di Pamekasan bahkan di Madura. SMA Negeri 1 Pamekasan terletak lebih kurang 4 Km dari pusat pemerintahan Kab. Pamekasan. SMA Negeri 1 beralamat di Jalan Pramuka No. 2, Pamekasan. SMAN 1 merupakan Sekolah Menengah Atas tertua di Pamekasan. Sekolah ini berdiri sejak tahun 1951 dengan luas tanah dan bangunan kurang lebih 19.060 m². Setiap tahun SMAN 1 Pamekasan memiliki jumlah pendaftar terbanyak di Pamekasan. Berikut data calon siswa SMAN 1 Pamekasan.

Tabel 4.1 Data Calon Siswa 4 (empat) Tahun Terakhir

Th. Pelajaran	Jml Pendaftar	Kelas X		Kelas XI		Kelas XII	
	(Cln Siswa Baru)	Jml Siswa	Jumlah Kelas	Jml Siswa	Jumlah Kelas	Jml Siswa	Jumlah Kelas
2011/2012	325	249	8	220	8	222	7
2012/2013	357	270	9	249	8	222	7
2013/2014	292	293	8	267	8	247	8
2014/2015	455	322	9	292	9	267	8

Sumber: Data sekunder SMAN 1 Pamekasan, 2015.

Sekolah ini memiliki 44 guru pengajar tetap, 10 Guru Tidak Tetap (GTT), dan 22 karyawan dengan latar belakang pendidikan berbeda-beda. Sebagai salah satu sekolah terfavorit di Madura, SMA Negeri 1 Pamekasan selalu berusaha menjaga kualitas sistem, guru, dan segala sesuatu yang mendukung meningkatnya

kinerja organisasi dan prestasi siswanya. SMA Negeri 1 Pamekasan memiliki siswa-siswi berprestasi dan mampu bersaing hingga ke tingkat Internasional.

Beberapa prestasi yang sangat membanggakan ialah prestasi yang diraih oleh Andi Octavian Latief, siswa ini memperoleh medali emas pada *International Physic Olympiad* yang diselenggarakan oleh IPHO di Kazakstan tahun 2006, medali perak pada *Asian Physic Olympiad* di Bangkok, Thailand dan medali perak yang juga diraih oleh M. Shohibul Maromi dan Ali Ikhsanul Qauli pada *International Physic Olympiad* di Bangkok, Thailand tahun 2009. Selain itu siswi yang bernama Alyssa Diva Mustika telah berhasil meraih juara 1 pada *International Math Competition* di Korea tahun 2010, penghargaan medali perak pada *International Math Contest* di Singapore, medali emas pada IYMC di India, dan masih banyak lagi prestasi-prestasi membanggakan lainnya.

4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan SMA Negeri 1 Pamekasan

a. Visi : Terwujudnya insan yang cerdas dan berakhlak mulia serta mampu menjawab tantangan zaman.

Indikator Visi :

1) Insan yang cerdas dan berakhlak mulia

Lulusan sekolah menjadi:

- a) Insan yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- b) Insan yang menerapkan Iptek berdasarkan Imtaq.
- c) Insan yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual.
- d) Insan yang bertanggung jawab, tertib, disiplin, santun, dan peduli lingkungan.
- e) Insan yang unggul di bidang akademik dan non akademik.

2) Mampu menjawab tantangan zaman

Lulusan sekolah menjadi insan yang:

- a) Memiliki bekal sikap, pengetahuan, dan keterampilan sehingga mampu beradaptasi dalam berbagai situasi dan kondisi.
- b) Memiliki potensi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan global.
- c) Memenuhi tuntutan perkembangan Iptek regional, nasional, dan internasional.

b. Misi :

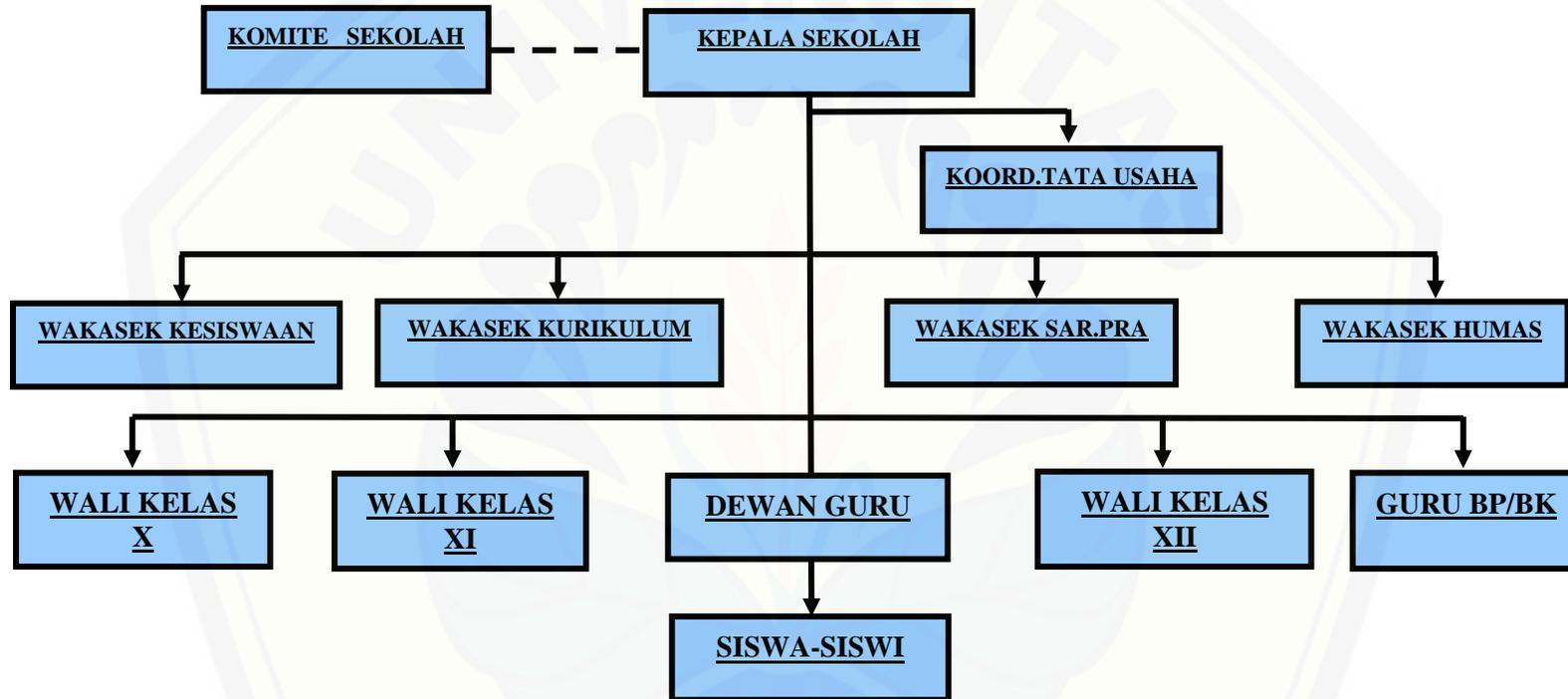
- 1) Membentuk kepribadian siswa sebagai insan yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta berakhlak mulia.
- 2) Mengembangkan Intelegensia siswa yang meliputi intelektual, emosional dan spiritual.
- 3) Membentuk individu yang memiliki sumber daya manusia yang unggul, tangguh, tertib, disiplin, santun, bertanggungjawab dan peduli lingkungan sebagai modal untuk menghadapi tantangan masa depan.
- 4) Meningkatkan kompetensi peserta didik secara utuh baik sikap, pengetahuan, dan keterampilan, sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya sehingga mampu beradaptasi dalam berbagai situasi dan kondisi.
- 5) Meningkatkan kemampuan daya pikir, daya kreatif, dan pengalaman sehingga unggul di bidang akademik dan non akademik.
- 6) Meningkatkan relevansi kemampuan peserta didik dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan global.

c. Tujuan Sekolah :

- 1) Terwujudnya kultur sekolah yang kondusif serta pengamalan nilai-nilai agama dan budi pekerti luhur sebagai bangsa yang bermartabat
- 2) Terciptanya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien, berdasarkan semangat keunggulan lokal dan global serta proses pembelajaran yang aktif, inspiratif, efektif dan menyenangkan.
- 3) Meningkatkan kinerja masing-masing komponen sekolah (Kepala sekolah, guru, karyawan, peserta didik, dan komite sekolah) untuk bersama-sama melaksanakan kegiatan yang inovatif sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) masing-masing;
- 4) Mewujudkan peningkatan kualitas lulusan yang memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang seimbang, sehingga:
 - a) Mampu mempertahankan tingkat kelulusan siswa 100%.
 - b) Memperoleh prestasi akademik yang unggul di tingkat provinsi dengan rata-rata nilai UN minimal 7,8.

- c) Menghasilkan lulusan yang mampu bersaing untuk memasuki PTN sekurang-kurangnya 75% dari jumlah pendaftar.
- d) Mampu memperoleh prestasi juara bidang akademik dan non akademik d tingkat regional, nasional dan internasional.
- 5) Meningkatkan program ekstrakurikuler dengan mewajibkan pramuka bagi seluruh warga, agar lebih efektif dan efisien sesuai dengan bakat dan minat peserta didik sebagai salah satu sarana pengembangan diri peserta didik;
- 6) Meningkatkan kualitas semua Sumber Daya Manusia baik guru, karyawan dan peserta didik yang dapat berkompetisi baik lokal maupun global.
- 7) Memiliki SDM pendidik yang profesional, semua guru sudah berkualifikasi minimal S-1 dan sekurang-kurangnya 20% berpendidikan S-2, memiliki kompetensi dan bersertifikasi profesi.
- 8) Pencapaian standar sarana prasarana sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan.
- 9) Tercapainya standar pembiayaan yang memadai, wajar, adil dan berkelanjutan.
- 10) Tercapainya sistem penilaian yang akuntabel, transparan dan berkeadilan.
- 11) Terwujudnya sekolah yang bersih dan sehat.

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur organisasi SMA Negeri 1 Pamekasan (Sumber : Data Sekunder SMAN 1 Pamekasan)

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden menyajikan data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Responden dalam penelitian ini berjumlah 43 orang. Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan.

a. Karakteristik Berdasarkan Usia

Perbedaan usia sangat berhubungan dengan proses pengambilan keputusan seseorang. Perbedaan usia mencerminkan tingkat kematangan jiwa seseorang. Berikut ini karakteristik responden berdasarkan usia pada Tabel 4.2 :

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia	Responden	Persentase
25-30	4	9,3%
31-36	4	9,3%
37-42	8	18,6%
43-48	9	20,9%
49-54	12	27,9%
55-60	6	14%
Jumlah	43	100%

Sumber : Lampiran B, halaman 75.

Berdasarkan data yang diperoleh dari SMAN 1 Pamekasan, usia responden yang paling banyak adalah usia 43-54 tahun yaitu sebanyak 21 orang atau 48,8% dan yang paling sedikit jumlahnya adalah responden dengan usia 25-30 tahun sebanyak 4 orang atau 9,3%. Selain itu juga terdapat responden yang sudah berusia 55-60 tahun sebanyak 6 orang. Hal ini berarti bahwa akan ada beberapa guru yang akan berakhir masa jabatannya (pensiun) dan karyawan muda akan memiliki kesempatan untuk menempati posisi di organisasi dan meningkatkan karir mereka menjadi lebih baik.

b. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, jenis kelamin karyawan perlu untuk diperhatikan karena karyawan laki-laki atau perempuan memiliki perilaku yang berbeda. Oleh karena itu peneliti memisahkan jenis kelamin untuk memperoleh hasil penelitian kuesioner yang baik. Berikut data jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.3 :

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Persentase
Laki-laki	19	44,2%
Perempuan	24	55,8%
Jumlah	43	100%

Sumber : Lampiran B, halaman 75.

Sesuai dengan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa guru paling banyak berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang atau 55,8%, hal ini menunjukkan bahwa SMAN 1 Pamekasan didominasi oleh guru perempuan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan berpengaruh terhadap pola pikir baik itu karyawan laki-laki atau perempuan, karena semakin tinggi pendidikan semakin luas pula pemikiran dan pengetahuan seseorang serta mempengaruhi tingkat kepuasan dalam bekerja. Berikut data karakteristik responden berdasarkan pendidikan.

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Pendidikan	Responden	Persentase
D1/D2/D3	2	4,7%
S1	33	76,7%
S2	8	18,6%
Jumlah	43	100%

Sumber : Lampiran B, halaman 75.

Dari segi pendidikan, responden terbanyak dengan latar belakang pendidikan S1 sebanyak 33 orang atau 76,7%, sedangkan S2 hanya sebanyak 8 orang atau 18,6%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan guru pengajar SMA Negeri 1 Pamekasan masih perlu ditingkatkan untuk mencapai karir dan meningkatkan kemajuan organisasi.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja akan mempengaruhi komitmen responden terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Masa kerja juga mempengaruhi sejauh mana responden mengenal pimpinan dan rekan kerja, sehingga secara tidak langsung hal tersebut juga akan berdampak pada perbedaan dalam mengisi kuisioner penelitian. Berikut data karakteristik responden berdasarkan masa kerja.

Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Responden	Persentase
1-5 tahun	5	11,6%
6-10 tahun	6	14%
11-15 tahun	6	14%
16-20 tahun	5	11,6%
21-25 tahun	7	16,3%
26-30 tahun	11	25,6%
31-35 tahun	3	6,9%
Jumlah	43	100%

Sumber: Lampiran B, halaman 75.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Adapun jawaban atas hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian adalah sebagai berikut :

a. Deskripsi variabel *Servant Leadership* (X1)

Deskripsi Penilaian karyawan berdasarkan masing-masing indikator variabel *Servant leadership* (X1) yang terdiri dari *altruistic calling* (X1.1),

emotional healing (X1.2), *wisdom* (X1.3), *persuasive mapping* (X1.4), *organizational stewardship* (X1.5), *humility* (X1.6), *vision* (X1.7), serta *service* (X1.8) disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Deskripsi variabel *servant leadership*

Item Pernyataan	Skor Jawaban									
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	30	69.7	13	30.2
X1.2	0	0.0	1	2.3	6	13.9	24	55.8	12	27.9
X1.3	1	2.3	1	2.3	8	18.6	25	58,1	8	18.6
X1.4	0	0.0	3	7.0	2	4.6	28	65.1	10	23,2
X1.5	8	18.6	15	34.8	14	32.5	6	13.9	0	0.0
X1.6	0	0.0	0	0.0	4	9.3	23	53.5	16	37.2
X1.7	0	0.0	2	4.6	2	4.6	26	60.5	13	30.2
X1.8	0	0.0	0	0.0	4	9.3	22	51.2	17	39.5

Dari Tabel 4.6 ini dapat dijelaskan kecenderungan indikator-indikator variabel *servant leadership* (X_1) yaitu :

1. Pernyataan mengenai sifat pemimpin yang pekerja keras memenuhi kebutuhan bawahan ($X_{1.1}$), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik".
2. Pernyataan mengenai pemimpin yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi ($X_{1.2}$), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik"..
3. Pernyataan mengenai sifat pemimpin yang peka terhadap permasalahan organisasi ($X_{1.3}$), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik"..
4. Pernyataan mengenai sifat pemimpin yang selalu melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah ($X_{1.4}$), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik".

5. Pernyataan mengenai pemimpin yang pernah mengadakan program pengabdian masyarakat ($X_{1.5}$), sebagian besar responden memberi skor jawaban 2 sehingga dapat dikategorikan "tidak baik".
 6. Pernyataan mengenai sifat pemimpin yang rendah hati ($X_{1.6}$), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik"..
 7. Pernyataan mengenai sifat pemimpin yang mau bekerja sama dengan bawahannya ($X_{1.7}$), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik"..
 8. Pernyataan mengenai pemimpin di perusahaan adalah tipe pemimpin yang melayani orang-orang tanpa memandang latar belakangnya ($X_{1.8}$), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik".
- b. Deskripsi variabel Komitmen Organisasi (X_2)

Deskripsi Penilaian karyawan berdasarkan masing-masing indikator variabel Komitmen Organisasi (X_2) yang terdiri dari *Affective Commitment* ($X_{2.1}$ dan $X_{2.2}$), *Normative Commitment* ($X_{2.3}$ dan $X_{2.4}$), dan *Continuance commitment* ($X_{2.5}$ dan $X_{2.6}$) disajikan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Deskripsi variabel komitmen organisasi

Item Pernyataan	Skor Jawaban									
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X2.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	21	48.8	22	51.2
X2.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	24	55.8	19	44.2
X2.3	1	2.3	2	4.6	7	16.3	23	53.5	10	23.2
X2.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	18	41.9	25	58.1
X2.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	22	51.2	21	48.8
X2.6	1	2.3	5	11.6	10	23.2	21	48.8	6	13.9

Dari Tabel 4.7 ini dapat dijelaskan kecenderungan indikator-indikator variabel Komitmen Organisasi (X2) yaitu :

1. Pernyataan mengenai responden yang mencintai tempat mereka bekerja (X_{2.1}), sebagian besar responden memberi skor jawaban 5 sehingga dapat dikategorikan "sangat baik".
 2. Pernyataan mengenai responden yang bersedia melibatkan diri memajukan organisasi (X_{2.2}), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik".
 3. Pernyataan mengenai responden yang merasa bahwa seharusnya bekerja di SMAN 1 Pamekasan (X_{2.3}), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik".
 4. Pernyataan mengenai responden yang selalu memberikan yang terbaik untuk SMAN 1 Pamekasan (X_{2.4}), sebagian besar responden memberi skor jawaban 5 sehingga dapat dikategorikan "sangat baik".
 5. Pernyataan mengenai responden yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya (X_{2.5}), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 dan 5 sehingga dapat dikategorikan "sangat baik".
 6. Pernyataan mengenai responden yang tidak akan meninggalkan organisasi karena beberapa alasan yang harus dihindari (X_{2.6}), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik".
- c. Deskripsi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Deskripsi Penilaian karyawan berdasarkan masing-masing indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang terdiri dari *altruism* (Y.1), *Conscientiousness* (Y.2), *Sportmanship* (Y.3), *Courtesy* (Y.4), *Civic Virtue* (Y.5), *Peacekeeping* (Y.6), *Cheerleading* (Y.7) disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Deskripsi variabel *organizational citizenship behavior* (OCB)

Item Pernyataan	Skor Jawaban									
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	20	46.5	23	53.5
Y2	0	0.0	0	0.0	7	16.3	26	60.5	10	23.2
Y3	3	6.9	4	9.3	1	2.3	24	55.8	11	25.6
Y4	0	0.0	3	6.9	5	11.6	27	62.7	8	18.6
Y5	1	2.3	2	4.6	0	0.0	10	23.2	30	69.8
Y6	0	0.0	1	2.3	1	2.3	13	30,2	28	65.1
Y7	0	0.0	0	0.0	2	4.6	20	46.5	21	48.8

Dari Tabel 4.8 ini dapat dijelaskan kecenderungan indikator-indikator variabel *organizational citizenship behavior* (Y) yaitu :

1. Pernyataan mengenai responden yang bersedia menolong rekannya (hal pekerjaan / pribadi) setelah tugasnya selesai (Y₁), sebagian besar responden memberi skor jawaban 5 sehingga dapat dikategorikan "sangat baik".
2. Pernyataan mengenai responden yang bersedia melakukan hal-hal positif di luar kewajibannya di organisasi (Y₂), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik".
3. Pernyataan mengenai responden yang tidak pernah mengeluh dengan situasi organisasi yang kurang nyaman (Y₃), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik".
4. Pernyataan mengenai responden yang senang mengajak rekan kerja mengerjakan tugasnya bersama-sama (Y₄), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 sehingga dapat dikategorikan "baik".
5. Pernyataan mengenai responden yang bersedia memberikan masukan-masukan positif dalam rapat organisasi (Y₅), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 dan 5 sehingga dapat dikategorikan "sangat baik".

6. Pernyataan mengenai responden yang selalu berusaha menghindari terjadinya konflik dalam organisasi (Y_6), sebagian besar responden memberi skor jawaban 5 sehingga dapat dikategorikan “sangat baik”.
7. Pernyataan mengenai responden yang bangga dengan prestasi rekan kerjanya (Y_7), sebagian besar responden memberi skor jawaban 4 dan 5 sehingga dapat dikategorikan “sangat baik”.

4.2.3 Analisis Data

Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada SMA Negeri 1 Pamekasan, maka dilakukan tahapan sebagai berikut:

a. Hasil Uji Instrumen

Instrumen yang baik yaitu instrumen yang memiliki 2 (dua) buah kriteria, antara lain: validitas (sahih) dan reliabilitas (dapat dipercaya). Validitas dan reliabilitas yaitu suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Instrumen dikatakan valid dan reliabel apabila mampu mengukur yang diinginkan, dapat mengungkap data dari variabel terteliti secara cepat.

1) Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pernyataan dengan skor total. Pengujian validitas kuesioner dilakukan dengan bantuan computer yaitu menggunakan SPSS *for windows* versi 16.0. Adapun hasil pengujian dapat dinyatakan pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9 Hasil uji validitas variabel *servant leadership*

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,472	0,312	Valid
X1.2	0,535	0,312	Valid
X1.3	0,402	0,312	Valid
X1.4	0,471	0,312	Valid
X1.5	0,574	0,312	Valid
X1.6	0,634	0,312	Valid
X1.7	0,428	0,312	Valid
X1.8	0,548	0,312	Valid

Sumber : Lampiran C, halaman 76.

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator dari variabel *servant leadership* mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Hal ini berarti indikator-indikator pada variabel tersebut layak digunakan sebagai pengumpul data.

Tabel 4.10 Hasil uji validitas variabel komitmen organisasi

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,567	0,312	Valid
X2.2	0,466	0,312	Valid
X2.3	0,390	0,312	Valid
X2.4	0,342	0,312	Valid
X2.5	0,325	0,312	Valid
X2.6	0,394	0,312	Valid

Sumber : Lampiran C, halaman 76.

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator dari variabel Komitmen Organisasi mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Hal ini berarti indikator-indikator pada variabel tersebut layak digunakan sebagai pengumpul data.

Tabel 4.11 Hasil uji validitas variabel ocb

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Y.1	0,335	0,312	Valid
Y.2	0,546	0,312	Valid
Y.3	0,652	0,312	Valid
Y.4	0,326	0,312	Valid
Y.5	0,638	0,312	Valid
Y.6	0,360	0,312	Valid
Y.7	0,477	0,312	Valid

Sumber : Lampiran C, halaman 77.

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Hal ini berarti indikator-indikator pada variabel tersebut layak digunakan sebagai pengumpul data.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*. Pengujian reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.12 Hasil pengujian reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Servant leadership</i>	0,790	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,656	Reliabel
OCB	0,757	Reliabel

Sumber: Lampiran C, halaman 76-77.

Hasil pengujian reliabilitas pada seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60. Hal ini berarti bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi dilakukan untuk mengukur pengaruh variabel bebas (*servant leadership* dan komitmen organisasi) terhadap variabel terikat (*organizational citizenship behavior*) pada penelitian ini. Data yang digunakan dalam analisis regresi adalah data berskala interval. Berikut hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil analisis regresi berganda

Variabel	Koefisien	t hitung	t tabel	Prob. T	R	R square
(Constant)	1,198	3,011		0,000		
<i>Servant leadership</i>	0,954	3,070	2,021	0,011	0,842	0,708
Komitmen Organisasi	1,692	4,145		0,023		

Sumber: Lampiran D, halaman 78.

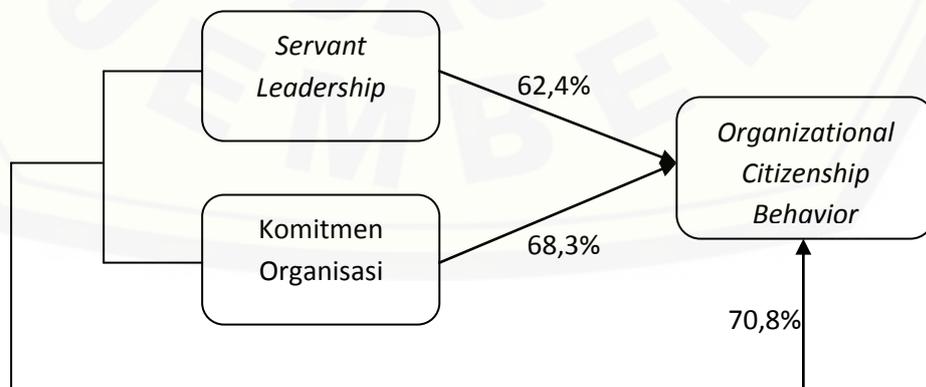
Berdasarkan tabel 4.13 dapat disusun persamaan:

$$Y = 1,198 + 0,954X_1 + 1,692X_2 + e_i$$

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan:

1. Apabila *Servant Leadership* (X1) meningkat dengan asumsi Komitmen Organisasi (X2) tetap, maka akan meningkatkan OCB (Y) secara positif.
2. Apabila Komitmen Organisasi (X2) meningkat dengan asumsi *Servant Leadership* (X1) tetap, maka akan meningkatkan OCB (Y) secara positif.

Berikut gambaran kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat:



Gambar 4.2 Hasil Statistik

c. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier yang baik adalah model yang memenuhi syarat asumsi klasik. Maka uji asumsi klasik wajib dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan tiga pengujian yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas.

1) Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data.. Normalitas data akan dilihat dengan *Shapiro-wilk test* karena responden kurang dari 50. Data yang diuji adalah nilai residu atau nilai *error*nya. Berikut hasil uji normalitas data yang diperoleh, dan dapat dilihat angka signifikansi *Shapiro-Wilk Test Sig.* $0,116 > 0,05$ yang berarti data berdistribusi normal.

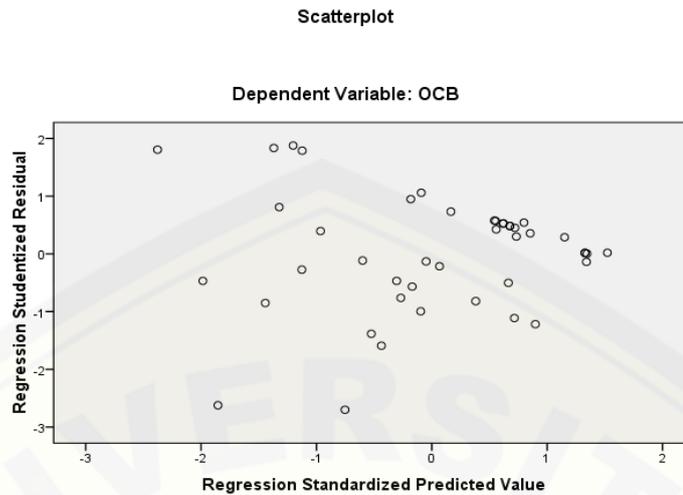
Tabel 4.14. Hasil uji normalitas data

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.099	43	.200*	.959	43	.116

Sumber: Lampiran E, halaman 79.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah terjadi homoskedastisitas dalam model, atau dengan perkataan lain tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut hasil pengujian data disajikan dalam bentuk *scatterplot*.



Gambar 4.3 Hasil uji heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar hasil penelitian, terlihat bahwa distribusi data tidak membentuk pola-pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

3) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas atau dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan di antara variabel bebas (*servant leadership* dan komitmen organisasi) memiliki masalah multikorelasi atau tidak. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dapat menggunakan nilai *Variance - Inflating Factor* (VIF). Jika nilai VIF < 10, maka tingkat multikolinieritas dapat ditoleransi. Berikut hasil pengujian yang telah dilakukan disajikan dalam Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Hasil uji multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
Servant_Leadership	.682	1.466
Komitmen_Organisasi	.682	1.466

Sumber: Lampiran G, halaman 82.

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat nilai VIF kedua variabel bebas dari penelitian ini sebesar 1,466. Artinya, nilai VIF ini lebih kecil daripada 10 ($1,466 < 10$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas di antara variabel *servant leadership* dan komitmen organisasi.

d. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan pengujian terhadap dugaan sementara atas rumusan masalah penelitian di mana hipotesis harus dinyatakan secara jelas, masuk akal, dapat diuji, dan mampu menjelaskan hubungan di antara variabel.

1) Uji t (pengaruh secara parsial)

Untuk menguji pengaruh secara parsial dari *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* digunakan uji t. Hasil dari perhitungan uji parsial seperti terlihat pada Tabel 4.13 dapat dijelaskan sebagai berikut.

a) Hasil pengujian pengaruh *servant leadership* terhadap OCB diperoleh nilai t hitung sebesar 3,070 ($p\text{-value} = 0,000$). Nilai t hitung $>$ t tabel ($3,070 > 2,021$) maka keputusannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pamekasan.

b) Hasil pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB diperoleh nilai t hitung sebesar 4,145 ($p\text{-value} = 0,000$). Nilai t hitung $>$ t tabel ($4,145 > 2,021$) maka keputusannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan *komitmen organisasi* terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pamekasan.

2) Uji F (pengaruh secara parsial)

Pengujian secara serentak dari *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap OCB digunakan uji F (*Fisher Test*). Kriteria pengambilan keputusan untuk pengujian ini adalah:

- a) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan *servant leadership* dan komitmen organisasi bersama-sama berpengaruh nyata terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pamekasan.
- b) Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ pada taraf signifikan yang ditentukan, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan *servant leadership* dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pamekasan.

Tabel 4.16 Hasil uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F Hitung	F Tabel
Regression	1,198	2	0,599		
Residual	0,954	40	0,021	48,548	3,23
Total	1,692	42			

Sumber: Lampiran H, halaman 83.

Dengan menggunakan derajat keyakinan sebesar 95% maka hasil perhitungan diketahui bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel ($48,548 > 3,23$), sehingga diputuskan untuk menolak H_0 dan menerima H_a . Jadi dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* dan komitmen organisasi bersama-sama berpengaruh nyata terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pamekasan.

3) Uji Determinasi Berganda (R^2)

Uji determinasi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi sumbangan variabel bebas terhadap variasi perubahan naik atau turunnya variabel terikat. Hasil dari perhitungan diperoleh nilai R^2 sebesar 0,708. Hal ini berarti perubahan *servant leadership* dan komitmen organisasi mempunyai kontribusi terhadap naik turunnya OCB guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan sebesar 70,8% sedangkan sisanya yaitu 29,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Seperti variabel kecerdasan emosional, intelektual, spiritual, kepribadian, budaya organisasi, lingkungan fisik organisasi dan lain-lain.

4) Uji r^2 (Koefisien Determinasi Parsial)

Koefisien determinasi parsial adalah koefisien untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah (parsial). Apabila nilai r^2 mendekati 1, maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, dan apabila nilai r^2 mendekati 0, maka semakin lemah variasi variabel independen menerangkan variabel dependen secara parsial.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai r^2 pada variabel *servant leadership* terhadap OCB sebesar 0,624 atau 62,4%, sedangkan nilai r^2 pada variabel komitmen organisasi terhadap OCB sebesar 0,683 atau 68,3%. Kedua nilai tersebut dapat dikategorikan memiliki model yang cukup kuat karena melebihi 50% dan hampir mendekati 1. Hal ini berarti bahwa variabel *servant leadership* maupun komitmen organisasi secara parsial memberikan kontribusi yang cukup terhadap terciptanya perilaku OCB di lingkungan guru SMA Negeri 1 Pamekasan, dan masih ada variabel lain di luar penelitian ini yang mempengaruhi OCB guru SMA Negeri 1 Pamekasan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam perhitungan uji hipotesis, menunjukkan bahwa variabel *Servant leadership* mempunyai pengaruh secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prasetio dan Margaretha (2012) yang menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pengikut di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha ($R^2 = 0.244$ dengan $sign. < 0.00$), dengan demikian hipotesis pertama didukung (H_0 ditolak).

Berdasarkan data kuisioner diketahui bahwa responden terbanyak memberikan skor 4 (setuju). Hal ini membuktikan bahwa pimpinan di SMA Negeri 1 Pamekasan telah menjalankan gaya kepemimpinan yang melayani yang

disebut dengan *servant leadership*. Organ *et al* (2006) mengatakan bahwa jika para pengikut melihat pemimpin yang menolong bawahan, menyediakan dorongan personal kepada para pengikut, serta menunjukkan ketertarikan kepada pengikut, maka hal ini dapat membuat para pengikut semakin termotivasi untuk meniru perilaku yang dilakukan pemimpin serta akan berdampak pada orang lain.

Dari hasil perhitungan determinasi secara parsial variabel *servant leadership* memberikan kontribusi sebesar 62,4% terhadap terciptanya perilaku OCB di lingkungan organisasi SMA Negeri 1 Pamekasan. Angka tersebut dapat dikatakan cukup berpengaruh meskipun kurang dari angka 100%. Berpengaruhnya *servant leadership* terhadap OCB menunjukkan bahwa semakin baik *servant leadership* pemimpin maka akan diikuti oleh meningkatnya perilaku OCB guru dalam organisasi. *Servant leadership* di SMA Negeri 1 Pamekasan dapat ditunjukkan oleh Kepala Sekolah dengan cara mendekatkan diri dengan bawahan tanpa membeda-bedakan latar belakang bawahannya, mengajak guru-guru dan staf untuk dapat berkoordinasi dengan baik pada setiap program yang akan dijalankan, dapat merembukkan setiap masalah dan menyelesaikannya bersama-sama dengan bawahannya, menghargai setiap pendapat dan masukan bawahan dalam rapat, dapat peka dan mengerti kebutuhan bawahan kaitannya dengan kemajuan organisasi.

4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam perhitungan uji hipotesis, menunjukkan bahwa variabel Komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan. Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Rini *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang. Artinya, semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Berdasarkan data kuisioner diketahui bahwa responden terbanyak memberikan skor 4(setuju) dan skor 5(sangat setuju) pada semua item pernyataan variabel komitmen organisasi. Hal ini membuktikan bahwa guru di SMA Negeri 1 Pamekasan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Dari hasil perhitungan determinasi secara parsial variabel komitmen organisasi memberikan kontribusi sebesar 68,3% terhadap terciptanya perilaku OCB di lingkungan organisasi SMA Negeri 1 Pamekasan. Angka tersebut dapat dikatakan cukup berpengaruh meskipun kurang dari 100%. Berpengaruhnya komitmen organisasi terhadap OCB menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi yang dimiliki oleh guru SMA Negeri 1 Pamekasan maka akan diikuti oleh meningkatnya perilaku OCB guru dalam organisasi. Komitmen organisasi guru dapat ditunjukkan dengan cara setiap guru harus memiliki rasa cinta terhadap SMA Negeri 1 Pamekasan yang akan diikuti oleh *sense of belonging* (rasa memiliki) yang tinggi terhadap organisasi, memiliki keyakinan bahwa pekerjaan yang dimiliki adalah pekerjaan paling mulia sehingga akan menimbulkan rasa ikhlas dalam menjalaninya, setiap guru tidak mengukur segala sesuatu dengan gaji yang diperoleh sebagai guru, dan lain sebagainya.

4.3.3 Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dalam perhitungan uji hipotesis, menunjukkan bahwa variabel *Servant leadership* dan Komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prabowo dan Setiawan (2013) yang menunjukkan bahwa kedua variabel terbukti berpengaruh secara simultan terhadap OCB.

Dari hasil perhitungan determinasi secara simultan kedua variabel independen *servant leadership* dan komitmen organisasi memiliki kontribusi sebesar 70,8% terhadap terciptanya perilaku positif di luar kewajiban yang disebut OCB. Nilai tersebut dapat dikatakan cukup baik meskipun masih ada variabel lain di luar model penelitian yang mempengaruhi OCB. Hal ini menunjukkan bahwa

perubahan baik atau buruknya sifat pemimpin dalam organisasi tidak akan terlalu merubah perilaku guru SMAN 1 dalam menjalankan perilaku OCB. Berdasarkan hasil wawancara, responden mengungkapkan bahwa pimpinan mereka saat ini baru menjabat beberapa bulan di SMA Negeri 1 Pamekasan, dan mereka merasa sedikit kurang nyaman dengan adanya pergantian kepala sekolah tersebut. Namun hal itu tidak akan mereka jadikan alasan untuk tidak mencintai organisasi yang sudah bertahun-tahun menjadi keluarga kedua bagi sebagian besar guru SMA Negeri 1 Pamekasan.

Menurut Greenleaf (Dalam Organ *et al.* 2006) salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang kepemimpinan pelayanan adalah harus mendengarkan orang yang dipimpinnya, mengerti apa yang mereka butuhkan dan keluhkan, serta memberikan motivasi kepada orang yang dipimpin, karena seorang *servant leader* menunjukkan bahwa seorang pemimpin sejati tertarik untuk berperilaku yang baik yang dapat diikuti oleh orang yang dipimpin dengan melihat kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin pelayanan. Dengan melihat kepribadian yang dimiliki seorang pemimpin pelayanan maka akan menumbuhkan perilaku positif diluar peran atau disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada orang yang dipimpin oleh seorang pemimpin dengan kepemimpinan pelayanan.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini adalah:

- a. Responden pada penelitian ini adalah guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan yang hanya berjumlah 43 orang. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas sampel dengan menambah guru tidak tetap sebagai responden pada penelitiannya.
- b. Penelitian ini menggunakan satu objek penelitian yaitu SMA Negeri 1 Pamekasan sedangkan Pamekasan memiliki lima SMA Negeri dan beberapa SMA Swasta yang juga dapat dijadikan sebagai objek penelitian. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan peneliti dapat memperluas objek penelitiannya dengan menggunakan lebih dari satu objek.

- c. Penelitian ini meneliti pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Pada kenyataannya masih banyak variabel bebas lain yang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas variabel penelitiannya agar dapat semakin menjelaskan variabel apa saja yang memberikan kontribusi besar terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Variabel *servant leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan. Artinya, semakin meningkatnya *servant leadership* oleh pimpinan atau kepala sekolah, maka akan meningkatkan perilaku positif di luar kewajiban guru yang disebut OCB. Guru SMA Negeri 1 Pamekasan merasa pimpinan mereka sudah cukup menjalankan gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Hal itu terbukti dengan jawaban responden pada setiap butir pernyataan kuisisioner.
- b. Variabel komitmen organisasi telah terbukti berpengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru tetap SMA Negeri 1 Pamekasan. Artinya, semakin meningkatnya komitmen organisasi guru, maka akan meningkatkan perilaku positif di luar kewajiban guru yang disebut OCB. Responden menunjukkan bahwa mereka benar-benar mencintai organisasi dan seluruh komponen Sekolah. Hal ini dibuktikan dengan jawaban “setuju dan sangat setuju” pada setiap butir pernyataan kuisisioner variabel komitmen organisasi. Selain itu, berdasarkan data sekunder yang diperoleh, SMA Negeri 1 Pamekasan memiliki akreditasi terbaik (akreditasi A), dan siswa-siswi selalu memperoleh penghargaan di setiap perlombaan eksak/non eksak hingga ke tingkat Internasional. Hal tersebut tidak akan terlepas dari bantuan dan dukungan dari guru-guru pengajar yang selalu bersedia melakukan perilaku positif di luar peran wajib mereka demi kemajuan organisasi dan siswa-siswinya.

5.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan dalam penelitian ini, maka dapat diajukan saran sebagai berikut :

- a. *Servant leadership* diharapkan dapat lebih banyak diterapkan terhadap karyawan atau guru pengajar agar perilaku OCB didalam organisasi akan lebih banyak tercipta. Sehingga dengan adanya kepemimpinan pelayanan tujuan dan harapan SMA Negeri 1 Pamekasan dapat tercapai. Dengan meningkatkan koordinasi kepala sekolah dan guru maupun staf, berusaha menyelesaikan masalah bersama, menghargai pendapat bawahan, dan memenuhi kebutuhan bawahannya, diharapkan dapat meningkatkan perilaku-perilaku positif di luar peran wajib guru yang disebut OCB.
- b. Pimpinan, guru, beserta seluruh staf dan siswa SMA Negeri 1 Pamekasan diharapkan dapat mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi dan seluruh komponen pendukungnya karena salah satu kunci terciptanya perilaku positif dalam organisasi adalah apabila seseorang telah mencintai organisasi dan pekerjaannya. Komitmen dapat dipelihara dengan meningkatkan rasa memiliki yang kuat, meyakini pekerjaannya, penuh ikhlas, dan tidak mengukur gaji dengan apa yang sudah diberikan untuk organisasi.
- c. Perilaku OCB di SMA Negeri 1 Pamekasan sudah terbukti dijalankan dengan baik, namun diharapkan guru SMA Negeri 1 dapat terus mempertahankan serta meningkatkan perilaku positif mereka menjadi lebih baik lagi. OCB perlu ditingkatkan misalnya dengan cara mengadakan bimbingan belajar tidak hanya untuk siswa kelas XII tapi untuk semua angkatan, selalu memberikan contoh teladan bagi siswa-siswinya, semua guru bersedia menegur dan memberi nasehat bagi siswa-siswi yang melakukan kesalahan, selalu menyelingi pelajaran dengan memberikan pengetahuan siswa mengenai tata krama, agama, maupun cerita-cerita bermanfaat yang dapat meningkatkan semangat belajar mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astohar. 2012. Kepemimpinan Pelayanan (servant leadership) sebagai Gaya Kepemimpinan untuk Kemajuan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*. Vol 3(2) : 52 – 65.
- Barbuto, J. E. Jr & Wheeler, D. W. 2006. Scale Development and Construck Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management. Management Journal*. Vol. 31(3) : 300-326.
- Brahmasari, I.A. 2008. *Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen, dan Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai*. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBPS)*. ISSN 1829-9857. Vol. 4 (3) : 269-290.
- Darmawati A., Hidayati L.N., dan Herlina D.S. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*. Vol. 9 (1) : 10 – 17.
- Dennis, R. 2004. *Servant Leadership Theory: Development of the servant leadership assessment instrument*. Unpublished PhD, Thesis. Regent University, Virginia Beach, Virginia, USA.
- Fahmi, I. 2013. *Perilaku Organisasi (Teori, Aplikasi, dan Kasus)*. Bandung : ALFABETA.
- Greenleaf, R. K. 2002. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. L.C. Spears, Ed. (25th Anniversary Edition). New York : Paulist Press.
- Halim, S. H. 2012. *Analisis Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama Makassar*. Makassar : Universitas Hasanuddin.
- Handoyo, S. 2010. Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi. *Jurnal Makara Sosial Humaniora*. Vol. 14 (2) : 130 -140.
- Hikmah, F. 2014. *Pengaruh Servant Leadership dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. PLN Area Pelayanan Jember*. Jember : Universitas 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.
- Kurniawan, M. R. N. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Kusuma, A. A. 2013. *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang*. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi pertama. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Margaretha, M & Prasetyo, Y.A. 2012. Pengaruh Servant Leadership, OCB, Kecocokan Orang Organisasi, serta identifikasi Organisasi (studi pada Organisasi Kemahasiswaan di lingkungan Universitas Kristen Maranatha). *Jurnal Manajemen*. Vol. 12(1) : 45 -62.
- Meyer, J., & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, London: Sage Publications Inc.
- Mira, W. S & Margaretha M. 2012. Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*. ISSN 1411-9293. Vol.11 (2) : 99 – 116.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., dan Steers, R. M. 1982. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14 : 224-227.
- Nurleli, O. T. 2014. *Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai*. Jember : Universitas Jember.
- Nursasongko, G. S. 2012. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang)*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Nydia, Y. T. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU COCO Pertamina MT Haryono*. Depok : Universitas Indonesia.

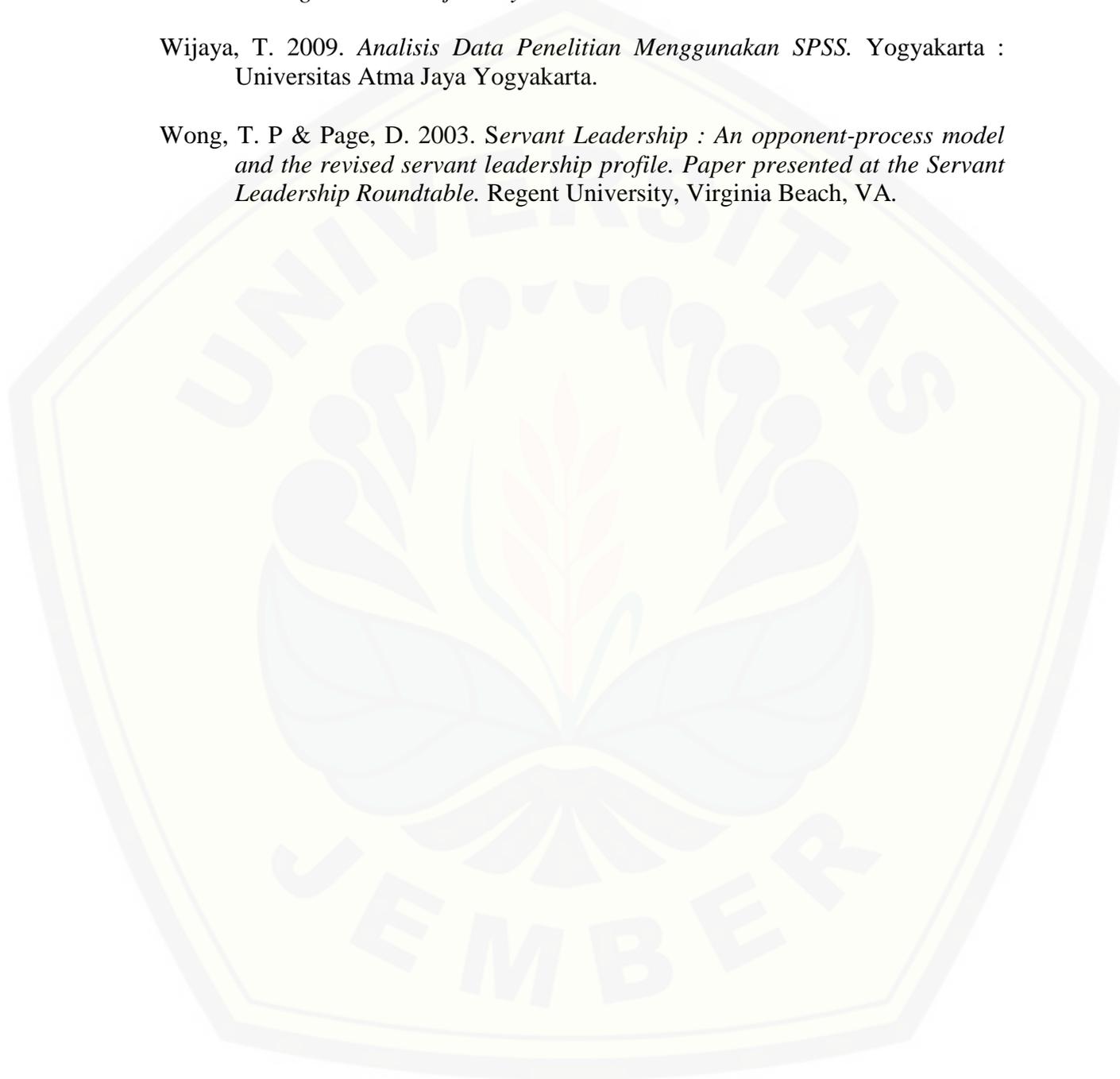
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., dan MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Prabowo, V. C., & Setiawan, R. 2013. Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Blue Bird Group Surabaya. *Jurnal AGORA*. Vol. 1 (3).
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Poli, W. I. M. 2011. *Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*. Makassar: Identitas Universitas Hasanuddin.
- Rini, D. P., Rusdarti., dan Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. ISSN 2337 – 6082. Vol. 1 (1) : 69-88.
- Sambung , Thoyib, Troena , dan Surachman. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian, dan Profesionalisme Dosen terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen Universitas Palangkaraya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. ISSN: 1693-5241. Vol. 10 (1) : 12 – 20.
- Sarjono, H & Julianita, W. 2011. *SPSS VS LISREL : Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sawitri, R. A. A. P. 2011. *Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengan*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business*. Edisi 4: Buku 2. Jakarta : Penerbit Salemba.
- Spears, L. C. 2004. *Practicing Servant Leadership. Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. San Fransisco. CA : Jossey-Bass.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sumiyarsih W., Mujiasih E., dan Ariati J. 2012. Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Organizational Citizenship Behavior pada karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Psikologi Undip*. Vol.11 (1) : 19 – 27.

Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta : Center Academic for Publishing Service.

Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.

Wijaya, T. 2009. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta : Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Wong, T. P & Page, D. 2003. *Servant Leadership : An opponent-process model and the revised servant leadership profile. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable*. Regent University, Virginia Beach, VA.



LAMPIRAN A. KUISIONER PENELITIAN

Yth

Bapak / Ibu Responden

Di tempat.

Dengan Hormat,

Berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka penyusunan Tugas Akhir (Skripsi) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Guru SMAN 1 Pamekasan” guna memenuhi syarat penyelesaian program studi S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, saya memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk meluangkan waktu menjawab pertanyaan atau pernyataan dalam kuisisioner penelitian ini dengan sejujur-jujurnya.

Kuisisioner ini semata-mata untuk kepentingan ilmiah, semua data dan jawaban dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah penelitian ini. Atas partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Machdha Fauzi

110810201045

IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden : (diisi oleh peneliti)
Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
Umur : Tahun
Jabatan/Golongan :
Masa Kerja : Tahun
Pendidikan Terakhir : a. D1 / D2 / D3
b. S1 / S2 / S3

PETUNJUK PENGISIAN

1. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (✓) pada salah satu jawaban di setiap pernyataan, sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan saat ini. Terdapat 5(lima) pilihan jawaban, yaitu:
 - a. SS : Sangat Setuju
 - b. S : Setuju
 - c. N : Netral
 - d. TS : Tidak Setuju
 - e. STS : Sangat Tidak Setuju

A. Variabel *Servant Leadership* (X1)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan (Kepala Sekolah) saya adalah seorang pekerja keras dalam memenuhi kebutuhan bawahannya.					
2.	Pimpinan saya memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi.					
3.	Pimpinan saya adalah pimpinan yang peka dan sigap dalam menyelesaikan masalah.					
4.	Pimpinan saya selalu melibatkan bawahannya untuk ikut membantu memecahkan masalah.					
5.	Pimpinan saya pernah mengadakan sebuah program pengabdian masyarakat di Pamekasan.					
6.	Pimpinan saya adalah sosok yang rendah hati dan tidak pernah malu mengakui prestasi bawahannya di depan orang lain.					
7.	Pimpinan saya adalah tipe yang mau bekerja sama menentukan visi organisasi bersama-sama.					
8.	Pimpinan saya bersedia melayani dan mengayomi semua bawahan tanpa memandang latar belakangnya.					

B. Variabel Komitmen Organisasi (X2)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya sebagai guru sangat mencintai tempat saya bekerja.					
2.	Saya bersedia untuk melibatkan diri saya dalam memajukan organisasi.					
3.	Saya merasa bahwa memang seharusnya saya bekerja di sini.					
4.	Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk SMAN 1 pamekasan selama ini.					
5.	Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan saya.					
6.	Saya tidak akan meninggalkan organisasi karena beberapa akibat yang harus dihindari.					

C. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya bersedia menolong rekan saya yang sedang 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 adalah tipe yang tidak pernah mengeluh dengan situasi organisasi meski kurang menyenangkan.					
4.	Saya senang mengajak teman kerja saya untuk mengerjakan tugas bersama-sama.					
5.	Saya sering memberikan masukan-masukan positif dalam rapat organisasi.					
6.	Saya selalu berusaha menghindari terjadinya konflik <i>interpersonal</i> di dalam organisasi.					
7.	Saya bangga melihat rekan saya yang berprestasi dan saya bersedia membantu rekan saya untuk meningkatkan prestasinya.					

Saran:

LAMPIRAN B. DATA RESPONDEN

No. Responden	Jenis Kelamin (L/P)	Umur (tahun)	Masa Kerja (tahun)	Pendidikan Terakhir
1	P	29	5	S1
2	P	28	6	S2
3	P	28	3	S1
4	L	29	5	S1
5	P	32	4	S1
6	P	36	8	S2
7	P	31	8	S1
8	P	36	8	S2
9	P	38	15	S1
10	P	38	14	S1
11	P	41	12	S1
12	P	42	17	S1
13	P	38	15	S1
14	P	37	15	S2
15	L	37	5	S1
16	P	37	8	S1
17	P	46	19	S1
18	L	48	25	S2
19	L	44	14	S1
20	P	47	21	S2
21	P	45	20	S1
22	L	47	18	S2
23	L	43	7	S1
24	P	47	17	S1
25	L	45	21	S1
26	L	49	21	S1
27	L	49	27	S1
28	L	52	26	S1
29	L	52	26	S1
30	L	51	25	S1
31	P	52	28	S1
32	L	54	27	S1
33	L	52	26	S1
34	L	51	25	S2
35	L	52	28	S1
36	P	50	25	S1
37	P	54	27	S1
38	P	59	30	D2
39	L	60	35	S1
40	P	59	33	D2
41	L	57	31	S1
42	L	55	28	S1
43	P	55	30	S1

LAMPIRAN C. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Variabel *Servant Leadership*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	27.00	12.605	.472	.775
X1.2	27.18	11.455	.535	.762
X1.3	27.39	11.638	.402	.784
X1.4	27.27	11.319	.471	.772
X1.5	28.89	10.057	.574	.756
X1.6	27.02	11.325	.634	.749
X1.7	27.16	11.625	.428	.779
X1.8	27.00	11.628	.548	.761

Variabel *Komitmen Organisasi*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.656	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	21.02	4.627	.567	.570
X2.2	21.09	4.829	.466	.598
X2.3	21.61	3.917	.390	.623
X2.4	21.00	4.977	.342	.629
X2.5	21.05	5.114	.325	.635
X2.6	21.95	3.765	.394	.628

Variabel OCB**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	25.23	6.552	.335	.753
Y.2	25.70	5.655	.546	.712
Y.3	25.89	5.033	.652	.682
Y.4	25.68	6.315	.326	.757
Y.5	25.55	4.998	.638	.686
Y.6	25.50	6.163	.360	.751
Y.7	25.09	6.317	.477	.731

LAMPIRAN D. ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.708	.694	.11109

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership

b. Dependent Variable: OCB

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.198	2	.599	48.548	.000 ^a
	Residual	.954	40	.012		
	Total	1.692	42			

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership

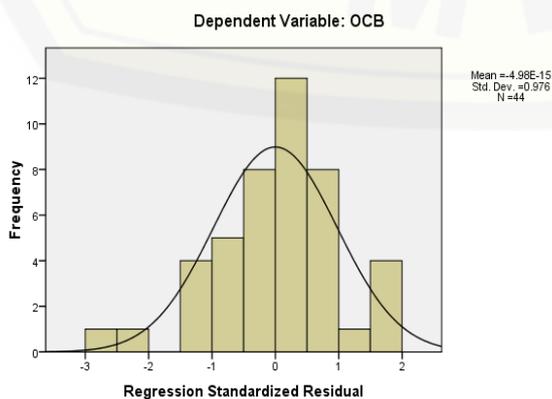
b. Dependent Variable: OCB

Coefficients^a

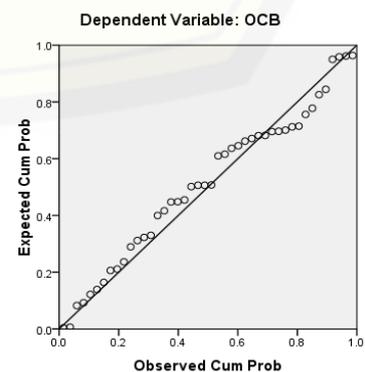
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.663	.220		3.011	.000			
	Servant_Leadership	.340	.127	.366	3.070	.011	.863	.624	.178
	Komitmen_Organisasi	.516	.125	.569	4.145	.023	.889	.683	.277

a. Dependent Variable: OCB

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



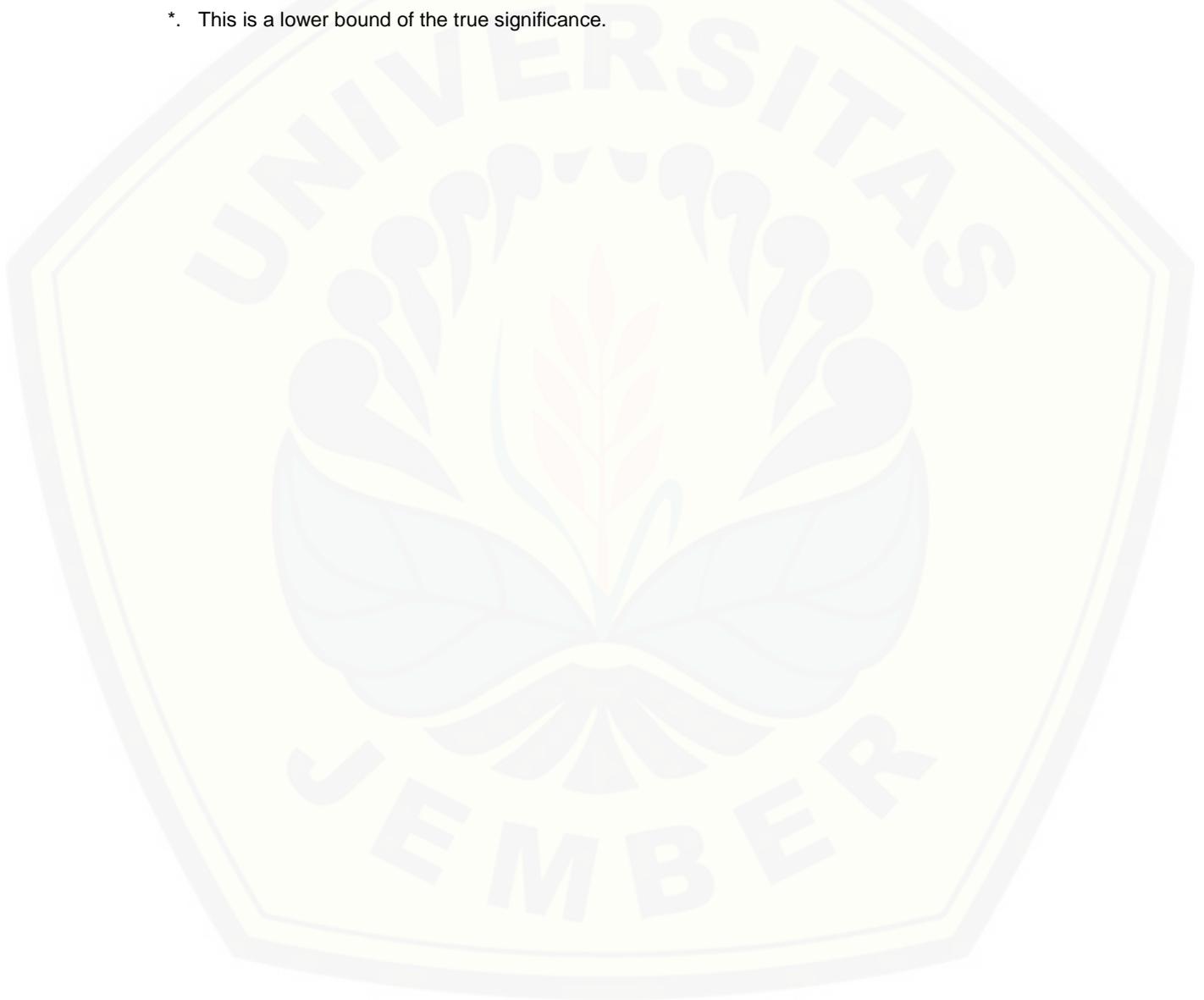
LAMPIRAN E. UJI NORMALITAS DATA

Test of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.099	43	.200 [*]	.959	43	.116

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.



LAMPIRAN F. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OCB	3.5555	.25944	43
Servant_Leadership	3.4639	.39370	43
Komitmen_Organisasi	3.7955	.31959	43

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.708	.694	.11109

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership

b. Dependent Variable: OCB

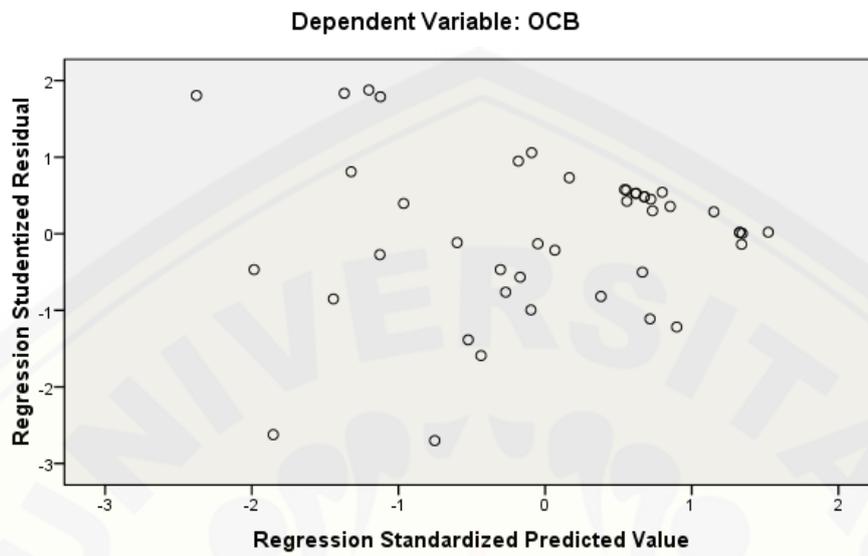
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.198	2	.599	48.548	.000 ^a
	Residual	.954	40	.012		
	Total	1.692	42			

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership

b. Dependent Variable: OCB

Scatterplot



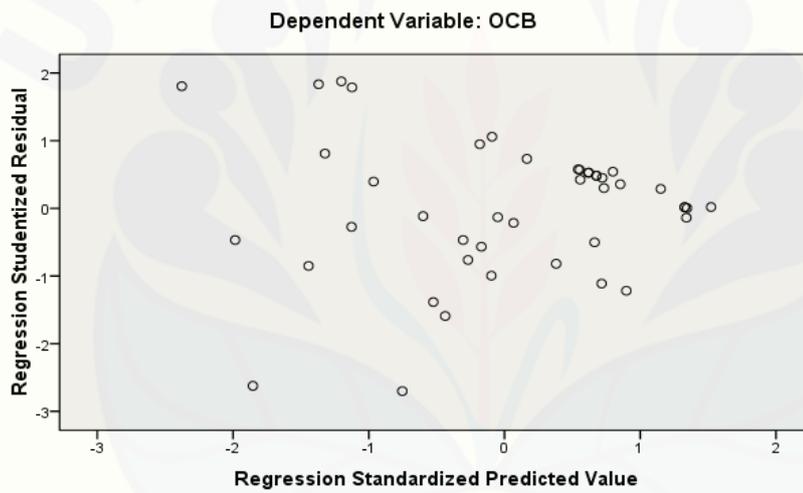
LAMPIRAN G. UJI MULTIKOLINIERITAS

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Servant_Leadership	.682	1.466
	Komitmen_Organisasi	.682	1.466

a. Dependent Variable: OCB

Scatterplot



LAMPIRAN H. UJI HIPOTESIS

Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.663	.220		3.011	.000			
	Servant_Leadership	.340	.127	.366	3.070	.011	.863	.624	.178
	Komitmen_Organisasi	.516	.125	.569	4.145	.023	.889	.683	.277

a. Dependent Variable: OCB

Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.198	2	.599	48.548	.000 ^a
	Residual	.954	40	.012		
	Total	1.692	42			

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership

b. Dependent Variable: OCB

Uji R²

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.708	.694	.11109

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership

b. Dependent Variable: OCB

Uji r^2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.663	.220		3.011	.000			
	Servant_Leadership	.340	.127	.366	3.070	.011	.863	.624	.178
	Komitmen_Organisasi	.516	.125	.569	4.145	.023	.889	.683	.277

a. Dependent Variable: OCB



LAMPIRAN I. TABEL t, TABEL r, DAN TABEL F

Tabel t

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63, 657	1
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	2
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	3
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	4
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	6
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	7
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	8
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	9
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	10
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	11
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	12
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	13
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	14
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	15
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	25
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	26
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	27
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	28
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	29
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	30
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	40
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	41
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	42

Tabel r

N	The Level of Significance	
	5%	1%
3	0.997	0.999
4	0.950	0.990
5	0.878	0.959
6	0.811	0.917
7	0.754	0.874
8	0.707	0.834
9	0.666	0.798
10	0.632	0.765
11	0.602	0.735
12	0.576	0.708
13	0.553	0.684
14	0.532	0.661
15	0.514	0.641
16	0.497	0.623
17	0.482	0.606
18	0.468	0.590
19	0.456	0.575
20	0.444	0.561
21	0.433	0.549
22	0.432	0.537
23	0.413	0.526
24	0.404	0.515
25	0.396	0.505
26	0.388	0.496
27	0.381	0.487
28	0.374	0.478
29	0.367	0.470
30	0.361	0.463
36	0.329	0.424
37	0.325	0.418
38	0.320	0.413
39	0.316	0.408
40	0.312	0.403
41	0.308	0.398
42	0.304	0.393
43	0.301	0.389

Tabel F

	1	2	3	4	5	6	7
1	161	200	216	225	230	234	237
2	18,5	19,0	19,2	19,2	19,3	19,3	19,4
3	10,1	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91
13	4,67	3,81	3,41	3,13	3,03	2,92	2,83
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,61
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51
21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46
23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,44
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42
25	4,24	3,39	2,99	2,76	2,60	2,49	2,40
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17
120	3,92	3,07	2,68	2,45	2,29	2,18	2,09
	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	2,01