

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Oleh:

Wike Santa Mira

Alumni Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha

Meily Margaretha

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha

Abstract: This study was conducted to examine the influence of servant leadership toward organizational commitment and organizational citizenship behavior. Data distributed to 50 employees of Library Center of Maranatha Christian University with 100% return rate with all the questionnaires used without disabilities. From the hypothesis analysis, it was found that servant leadership has a positive influence toward organization commitment and organization citizenship behavior. The managerial implications that can be applied from those results, some others: the leader shows more concern of the team member; the leader accommodates any ideas/suggestions/aspirations of all employees and chooses an idea/suggestion/best aspiration; the leader more reapplies the vision, mission, objectives, programs, and regulatory organization; the leader with a humble heart and whole-hearted appreciates to the employees who has a high work performance.

Keywords: Servant leadership, commitment organizational, organizational citizenship behavior

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan hal penting yang sangat menunjang keberhasilan suatu organisasi. Tidak dapat dipungkiri, bahwa peran yang dimainkan oleh sumber daya manusia yaitu karyawan dalam organisasi dapat memberikan sesuatu yang berharga bagi organisasi itu sendiri, terlebih jika organisasi tersebut mampu memberdayakan orang-orang didalamnya secara efektif dan efisien, maka tidak diragukan lagi organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

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 (Ratnawati, 2002). Menurut Maxwell (2001; dalam Panyaruwe, 2011) pemimpin adalah pengaruh. Pemimpin tersebut berfungsi untuk menggerakkan para pengikut (*follower*) agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan dan dikehendaki pemimpin..

Untuk menggerakkan para pengikut, pastilah pemimpin harus memiliki peran. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota atau kelompok. Perilaku pimpinan ini sering juga sebagai gaya kepemimpinan (*style of leadership*). 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. 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*).

Servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani (Autry, 1977; dalam Greenleaf, 2002). 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.

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

Servant leadership merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya (Mukasabe, 2004). Hal ini karena perilaku yang dicerminkan dari seorang *servant leaders* yaitu cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Contoh perilaku *servant leaders* misalnya mendengarkan pendapat dari anak buahnya (*altruistic calling*), menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada anak buahnya (*emotional healing*), bijaksana dalam mengambil keputusan (*wisdom*), lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif (*persuasive mapping*) dari pada otoritas posisional seseorang (*organizational stewardship*) (Barbuto & Wheeler, 2006 dalam Vondey, 2010). Selain itu, *servant leaders* biasanya terjun langsung didalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong karyawannya untuk terus berkembang. Hal ini bisa berupa memberikan pelayananan dan pertolongan apabila karyawan mengalami kesulitan dalam organisasi.

Dalam organisasi yang bergerak di bidang non-profit, *servant leaders* biasanya cenderung berusaha menerapkan hal-hal yang mampu membuat karyawannya tetap berkomitmen terhadap organisasi serta menumbuhkan *organization citizenship behavior* (OCB). Menurut Blau dan Boal (1987; dalam Panggabean 2006) komitmen organisasi merujuk kepada keberpihakan dan kesetiaan karyawan kepada organisasi dan tujuan-tujuannya. Peneliti lain mendefinisikan komitmen organisasi sebagai 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 (Steers, 1985; dalam Kuntjoro, 2002). Jadi komitmen organisasi

mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan OCB menurut Schake (1991; dalam Erturk, Yilmaz, Ceylan, 2004) adalah perilaku fungsional, perilaku *extra-role*, dan perilaku proporsional karyawan yang diarahkan pada sasaran yang terdapat dalam organisasi (yaitu individu, kelompok, departemen fungsional, dan lain-lain). OCB secara umum dikonsepsikan berisi sejumlah besar perilaku proporsional karyawan yang berkontribusi memberikan (1) gagasan atau pemikiran untuk meningkatkan atau mendukung keefektifan organisasi dan (2) kepentingan-kepentingan yang melebihi apa yang telah dikenali oleh sistem insentif formal organisasi (Organ & Konovsky, 1989; dalam Erturk dkk., 2004). Jadi 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.

Meskipun penelitian tentang *servant leadership* banyak diminati oleh beberapa peneliti akhir-akhir ini, namun penelitian tentang *servant leadership* masih jarang dilakukan oleh sejumlah peneliti, terutama yang meneliti tentang *servant leadership* dengan komitmen organisasi dan OCB. Tabel 1 menyajikan hasil penelitian tentang pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi dan OCB dari beberapa peneliti terdahulu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Drury (2004; dalam Washington dkk., 2007) membuktikan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan komitmen organisasi. Variabel tersebut menjadi variabel antesen dari *servant leadership* dengan sampel 207 karyawan di lima organisasi profit dan non profit di selatan AS (organisasi perawatan anak, yayasan komunitas). Sedangkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Vondey (2010) membuktikan bahwa *servant leadership* berhubungan OCB. Variabel tersebut menjadi variabel antesen dari *servant leadership* dengan sampel 130 orang yang bekerja di berbagai industri di seluruh Amerika Serikat. Kesimpulan: beberapa penelitian tersebut menunjukkan telah adanya hubungan dan pengaruh antara *servant leadership*, komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior* (OCB).

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu Berkaitan Dengan *Servant Leadership*,
Komitmen Organisasi dan OCB**

Peneliti dan Tahun	Hubungan Antar Variabel	Hasil	Sampel	Keterangan
Drury (2004; dalam Washington dkk, 2007)	SL ber-hubungan terhadap KO	SL ber-hubungan terhadap KO	207 karyawan di lima organisasi profit dan non profit di selatan AS. (organisasi perawatan anak, dll)	SL=Servant Leadership KO=Komitmen Organisasi
Vonday (2010)	SL ber-hubungan dan berpengaruh terhadap OCB	SL ber-hubungan dan berpengaruh terhadap OCB	130 orang yang bekerja di berbagai industri di seluruh Amerika Serikat.	SL=Servant Leadership OCB=Organization Citizenship Behavior

Sumber : Drury (2004; dalam Washington dkk., 2007) & Vonday (2010).

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti ingin menguji kembali hubungan dan pengaruh *servant leadership* terhadap variabel-variabel dependennya, yaitu komitmen organisasi dan OCB. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh staf perpustakaan Universitas Kristen Maranatha Bandung. Alasan peneliti mengambil sampel ini yaitu selain karena peneliti merupakan staf magang perpustakaan Universitas Kristen Maranatha. Staf magang perpustakaan di Universitas Kristen Maranatha juga merupakan *citizen* dari organisasi yang orientasinya adalah untuk “melayani”. Hal ini sangat berkaitan dengan karakteristik dari *servant leadership* yang berorientasi untuk melayani.

Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis

Servant Leadership

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai teori *servant leadership*, definisi *servant leadership* akan dipaparkan terlebih dahulu oleh Greenleaf (1977; dalam Vonday, 2010) yang mendefinisikan *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.

Sementara itu, kontruksi *servant leadership* menurut Dennis (2004) yaitu terdiri dari:

1. Kasih Sayang (*Love*)

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

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)
Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower* (Dennis, 2004; dalam Irving, 2005).
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*)
Dennis (2004; dalam Irving, 2005) mengatakan bahwa 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 leaders* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tanggapan afektif terhadap organisasi. Beberapa ahli mendefinisikan komitmen organisasi dalam bentuk yang berbeda namun memiliki kesamaan arti. Menurut Robbins & Judge (2007) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Steers (1985; dalam Kuntjoro, 2002) 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.

Robbins & Judge (2007) mendefinisikan ada tiga dimensi komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective comitment*): keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif (*normative commiment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Menurut Chait (1998; dalam Wahyudi, 2004) seseorang dapat memiliki komitmen organisasi dan atau kepada kelompok kerjanya. Dengan menggunakan ketiga dimensi dari komitmen organisasi, maka seseorang bisa saja mempunyai

komitmen afektif pada kelompok kerja, namun bukan kepada organisasinya, tetapi mempunyai komitmen normatif pada organisasinya. Komitmen pegawai dalam organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap.

Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, contohnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, contohnya : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, contohnya : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tertentu tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Organizational Citizenship Behavior

Pengertian OCB sebenarnya adalah rekonseptual dari sifat kewarganegaraan seperti penjelasan filosofi politik Van Dyne dan Ang (1994; dalam Utomo, 2002). OCB didefinisikan sebagai perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan dihargai dalam *reward* formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi. Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku seseorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati.

Beberapa bentuk OCB adalah :

1. Mengutamakan kepentingan orang lain, misalnya dengan membantu rekan kerja didalam suatu proyek.
2. Bekerja dengan teliti, termasuk didalamnya menggunakan waktu kerja secara efisien.
3. *Civic virtue*, misalkan selalu mencari informasi yang baru.
4. Sportif, termasuk bekerja tanpa mengeluh.
5. Berusaha menghindari masalah dengan melakukan pengecekan terlebih dahulu dan tidak mudah dipengaruhi saat diprovokasi.

OCB memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi karena arti dari *citizen* adalah kewarganegaraan sehingga memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap pekerjaan secara sukarela dan tanpa diawasi. Perilaku OCB tidak terdapat pada *job description* karyawan, tetapi sangat

diharapkan karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Karyawan yang memiliki OCB tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya.

Johns (1996; dalam Budihardjo, 2004) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik sebagai perilaku sukarela/*ekstra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku tidak mudah terlihat dan dapat dinilai melalui evaluasi kerja.

Berdasarkan konsep OCB yang ada, Podsakoff (2000; dalam Budihardjo, 2004) mengemukakan tujuh konstruk yang bersifat umum yaitu :

1. *Helping behavior/altruism/courtesy*
Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas dan kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan persoalan yang dihadapi. Misalnya membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja. Dimensi ini disebut juga *altruism, peacemaking* atau *cheerleading*.
2. *Sportmanship*
Menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi untuk bertahan dalam keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang bahkan tidak menyenangkan.
3. *Organizational complainece/ general compliance/ organizational obidience*
Menunjukkan suatu sikap individu yang menerima peraturan dan prosedur yang ada di suatu organisasi. Hal tersebut dicerminkan oleh sikap dan perilakunya yang sejalan dengan perilaku tersebut kendati tidak ada yang mengawasinya.
4. *Organizational royalty/spreading goodwill*
Suatu perilaku yang berkaitan dengan upaya mempromosikan suatu organisasi ke pihak luar, melindungi dan mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal serta tetap bertahan kendati keadaan organisasi penuh dengan resiko.
5. *Civic virtue/ organizational participation*
Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi persoalan-persoalan organisasi demi kelangsungan hidup organisasi. Seorang juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam ancaman dan peluang.
6. *Individual initiative/conscientious*
Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan tindakan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tugas demi peningkatan kinerja dalam organisasi.
7. *Self-development*
Suatu perilaku yang berkaitan dengan upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan secara kemampuan tanpa diminta. Dimensi ini menurut George

dan Brief (1992; dalam Budihardjo, 2004) juga mencakup perilaku mencari dan mengikuti kursus dan pelatihan agar tidak ketinggalan dari kemampuan di bidangnya. Bahkan lebih dari itu, seseorang belajar ilmu dan keterampilan baru agar ia dapat berkontribusi lebih pada organisasi.

Hubungan antara *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi, serta Hipotesis

Kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Autry, 1977; dalam Greenleaf, 2002). *Servant leaders* memiliki hati hamba. Ketika pemimpin menegur, maka pemimpin akan melakukan dengan cara pendekatan dan penyelesaian dengan damai, serta tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain. Drury (2004; dalam Washington, dkk. 2007) menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan komitmen organisasi, sehingga komitmen organisasi erat kaitannya dengan *servant leadership*. *Servant leaders* mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Hal ini yang membuat keduanya saling berhubungan satu sama lain (Mukasabe, 2004).

Komitmen organisasi pada karyawan salah satunya dapat tercipta oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Pemimpin berperan besar dalam mempengaruhi orang lain, termasuk loyalitas karyawannya atau orang-orang yang dipimpin sehingga dari orang-orang yang dipimpinnya timbul suatu kemauan, *respect*, kepatuhan dan kepercayaan terhadap pemimpin untuk melaksanakan apa yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut, dan tugas-tugas serta tujuan organisasi agar dapat berjalan efektif dan efisien.

Hakikatnya hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya bersifat bimbingan, pemberian arah, pemberian perintah/intruksi, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya (Mukasabe, 2004). Semua pemimpin dapat melakukan hal tersebut, sama halnya dengan *servant leadership*. Para *servant leader* mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya sendiri. Apabila kebutuhan dan kepentingan karyawan sudah terpenuhi dari pemimpinnya melalui pelayanan yang diberikan, serta pemimpin berhasil memberikan contoh teladan pada karyawannya, maka loyalitas dan komitmen organisasi mulai tertanam dari setiap karyawan pada pekerjaan dan organisasinya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Drury (2004; dalam Washington, dkk., 2007) pada 207 karyawan di lima organisasi profit dan non profit di selatan AS yakni organisasi perawatan anak, yayasan komunitas, dll yang menunjukkan adanya hubungan *servant leadership* terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi pelayanan yang diberikan seorang pemimpin *servant leaders* pada karyawannya, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan dalam organisasi, sehingga organisasi mendapatkan dampak positif seperti meningkatnya produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turnover* (Mathiew & Zajak, dalam Yulianto, 2001). Dari uraian tersebut, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H1. *Servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hubungan antara *Servant Leadership* dan *Organization Citizenship Behavior*, serta Hipotesis.

Seorang pemimpin yang melayani adalah seorang hamba pertama yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan kontribusi dan kesejahteraan masyarakat serta komunitas. Seorang *servant leadership* terlihat dengan kebutuhan rakyat dan bertanya pada dirinya sendiri bagaimana dapat membantu mereka untuk memecahkan masalah dan meningkatkan pengembangan pribadi. Pemimpin *servant leadership* menempatkan fokus utama pada orang, karena orang dan termotivasi untuk mencapai target mereka dan untuk memenuhi harapan ditetapkan (Mukasabe, 2004).

Menurut Katz & Kahn (1978; dalam Chughtai, 2008), fungsi organisasi yang efektif membutuhkan karyawan-karyawan yang tidak hanya melakukan peran yang ditentukan oleh orang, tetapi juga keikutsertaan perilaku yang melampaui kewajiban formal. Aspek dari kinerja ini konsisten dengan konsep OCB yang diperkenalkan oleh Organ. OCB merupakan perilaku yang bebas atau bijaksana ditempat kerja yang melampaui pekerjaan dasar seseorang yang dipersyaratkan. Seorang pemimpin *servant leadership* biasanya melakukan tindakan yang melayani dengan perasaan sukarela. Tindakan ini antara lain karena untuk menolong dan memberikan kontribusi pada bawahannya berupa pengajaran, kasih, pengalaman, atau petuah. Perilaku yang dicerminkan dalam *servant leader* sangat mempengaruhi OCB pada pengikutnya, karena pengikut cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Penelitian yang dilakukan oleh Vondey (2010) kepada 130 orang yang bekerja di berbagai industri di seluruh Amerika Serikat menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan OCB. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin *servant leaders* memiliki jiwa melayani *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh OCB yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan OCB pula pada karyawannya. Dari uraian tersebut, dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H2. *Servant leadership* berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

Metode Penelitian

Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metoda survei (*survey*) atau lengkapnya *self-administered survey* menggunakan kuesioner dengan melampirkan surat pengantar dari peneliti dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha (FE UKM) Bandung. Kuesioner-kuesioner penelitian disebarkan secara langsung pada seluruh staf perpustakaan UKM Bandung. Para responden juga diyakinkan bahwa pengisian kuesioner penelitian ini bersifat rahasia dan tidak akan mempengaruhi kinerja responden.

Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah perpustakaan Universitas Kristen Marantha Bandung. Sementara itu, subjek penelitian ini adalah para staf perpustakaan UKM Bandung

yang terdiri dari ketua perpustakaan, staf TAT, staf magang, dan karyawan). Data yang berhasil dikumpulkan dan data yang digunakan dalam studi ini adalah 50 data.

Responden sebagian besar adalah perempuan (64%), tingkat pendidikan didominasi oleh responden yang berpendidikan SMA (92%), karena sebagian besar masih menempuh pendidikan gelar Sarjana, usia para responden mayoritas masih relatif muda < 25 tahun (68%), lama bekerja sebagian besar responden < 1 tahun (70%), karena status pekerjaannya masih staf magang sehingga mayoritas pendapatannya < Rp. 1.000.000. Tabel 2 telah tersaji karakteristik subjek penelitian ini secara rinci.

Tabel 2. Karakteristik Subjek Penelitian

Variabel Kontrol	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	18 orang	36,00 %
	Perempuan	32 orang	64,00 %
Usia	< 25	34 orang	68,00 %
	26 – 32	4 orang	8,00 %
	33 – 39	-	-
	> 40	12 orang	24,00 %
Status Perkawinan	Kawin	11 orang	22,00 %
	Belum Kawin	37 orang	74,00 %
	Duda/Janda	2 orang	4,00 %
Pendidikan Terakhir	SMA	46 orang	92,00 %
	D3	-	-
	S1	3 orang	6,00 %
	S2	1 orang	2,00 %
	S3	-	-
Gaji Bulanan	< Rp.1.000.000	35 orang	70,00 %
	> Rp.1.000.000-Rp.2.000.000	4 orang	8,00 %
	> Rp.2.000.000-Rp.3.000.000	9 orang	18,00 %
	> Rp.3.000.000-Rp.4.000.000	1 orang	2,00 %
	> Rp.5.000.000	1 orang	2,00 %
Lama Bekerja	< 1 Tahun	35 orang	70,00 %
	< 5 Tahun	2 orang	4,00 %
	> 5 Tahun	13 orang	26,00 %

Sumber : Hasil analisis data

Pengukuran dan Operasionalisasi Variabel

Servant leadership. *Servant leadership* diukur dengan menggunakan 22 pertanyaan. Rentang pilihan tanggapan dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat

setuju). *Servant leadership* diukur dengan yang dikembangkan Dennis (2004, dalam Irving 2005).

Dimensi	Cronbach Alpha
Kasih sayang (<i>Love</i>)	0,94
Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)	0,94
Visi (<i>Vision</i>)	0,89
Kerendahan Hati	0,92
Kepercayaan (<i>Trust</i>)	N/A

Keterangan: Dalam pertanyaan kuesioner kepercayaan (*trust*) hanya terdapat ada 2 item, sehingga N/A (tidak dapat diolah).

Komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior. Komitmen organisasi para staf perpustakaan diukur dengan menggunakan 15 pertanyaan, sedangkan *organizational citizenship behavior* diukur dengan 5 pertanyaan. Rentang pilihan tanggapan dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (Sangat setuju). Pertanyaan-pertanyaan tersebut diperoleh dari riset Erturk, dkk. (2004) dengan *cronbach alpha* (α) sebesar 0.93 untuk komitmen organisasi dan *cronbach alpha* (α) sebesar 0.68 untuk *organizational citizenship behavior*.

Metoda dan Prosedur Analisis Data

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan metode analisis faktor yang tujuan utamanya adalah mendefinisikan struktur suatu data matrik dan menganalisis struktur silang hubungan (korelasi) antar sejumlah besar variabel (*test score, test items, jawaban kuesioner*) dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimensi dan sering disebut dengan faktor. Dengan analisis faktor, peneliti mengidentifikasi dimensi suatu struktur dan kemudian menentukan sampai seberapa jauh setiap variabel dapat dijelaskan oleh setiap dimensi. Begitu dimensi dan penjelasan setiap variabel diketahui, maka dua tujuan utama analisis faktor dapat dilakukan yaitu data *summarization* dan data *reduction* (Ghozali, 2011). Teknik yang digunakan dalam pengujian validitas adalah dengan menggunakan analisis faktor dengan standar 0,4 (Hair, dkk., 1998).

Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas mengidentifikasi sejauh mana hasil dari pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran untuk kedua atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan oleh *cronbach's alpha* yang menunjukkan reliabilitas konsistensi *interitem*, atau menguji konsistensi responden dalam merespon semua item. Reliabilitas kurang dari *alpha* 0,6 dikatakan buruk, *range* 0,7 dikatakan valid dapat diterima dan lebih dari 0,8 dikatakan baik (Sekaran, 2000; dalam Sidharta, 2010).

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan menggunakan metode regresi linear sederhana dengan analisis statistik 14.0. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah *servant leadership* mempengaruhi komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* para staf perpustakaan UKM Bandung secara positif. Menurut Gurajati (2003; dalam Ghozali, 2006) jika dalam uji empiris didapat nilai adjusted R² negatif, maka nilai adjusted R² dianggap bernilai nol. Secara matematis jika nilai R² = 1, maka adjusted R² = R² = 1 sedangkan jika nilai R² = 0, maka adjusted R² = (1-k) / (n-k). Jika k>1, maka adjusted R² akan bernilai negatif.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil Uji Validitas

Tabel 3 berikut ini adalah hasil uji validitas menggunakan analisis faktor dengan bantuan program aplikasi statistik *SPSS 140. for Windows*:

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

Konstruk	Component		
	1	2	3
SL_01	.216*		
SL_02	.350*		
SL_03	.649		
SL_04	.662		
SL_05	.763		
SL_06	.296*		
SL_07	.716		
SL_08	.654		
SL_09	.394		
SL_10	.242*		
SL_11	.698		
SL_12	.542		
SL_13	.698		
SL_14	.759		
SL_15	.106*		
SL_16	.696		
SL_17	.626		
SL_18	.745		
SL_19	.250*		
SL_20	.703		
SL_21	.734		

SL_22	.534		
KO_01		.825	
KO_02		.804	
KO_03		.681	
KO_04		.386*	
KO_05		.188*	
KO_06		.544	
KO_07		-.150*	
KO_08		.559	
KO_09		.190*	
KO_10		.565*	
KO_11		.233*	
KO_12		.751	
KO_13		-.158*	
KO_14		.804	
KO_15		.706	
OCB_01			.753
OCB_02			.649
OCB_03			.560
OCB_04			.771
OCB_05			.448

Sumber : Hasil analisis
*) item tidak valid

Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas ditunjukkan oleh *cronbach's alpha* yang menunjukkan reliabilitas konsistensi *interitem*, atau menguji konsistensi responden dalam merespon semua item. Reliabilitas kurang dari *alpha* 0,6 dikatakan buruk, *range* 0,7 dikatakan valid dapat diterima dan lebih dari 0,8 dikatakan baik (Sekaran, 2000; dalam Sidharta, 2010).

Tabel 4 menunjukkan bahwa hasil reliabilitas untuk konstruk setiap variabel yaitu *servant leadership*, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* dinyatakan reliabel, karena memenuhi standar pengujian. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 14.0 Tabel 3 memperlihatkan ringkasan hasil uji reliabilitas.

Tabel 4
Hasil Reabilitas Untuk Tiap Konstruk

Konstruk	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> (SL)	16	.875	reliabel
Komitmen Organisasi (KO)	8	.715	reliabel
<i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB)	5	.774	reliabel

Sumber : Data yang telah diolah.

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi Komitmen Organisasi

Variabel		<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>F</i>	ρ
Komitmen Organisasi	435	.168	.150	.659	003*

Sumber : Hasil analisis data

Keterangan : * Signifikan pada tingkat $\rho \leq 0.05$.

Tabel 6
Hasil Analisis Regresi *Organization Citizenship Behavior*

Variabel		<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>F</i>	ρ
<i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB)	679	.337	.323	24.413	000*

Sumber : Hasil analisis data

Keterangan : * Signifikan pada tingkat $\rho \leq 0.05$.

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana pada tabel 5 dan 6, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* mempengaruhi komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior* secara positif dan signifikan dengan tingkat signifikansi pada 0.05.

Pembahasan

Dalam penelitian ini, semua hipotesis yang diajukan terjawab atau dengan kata dapat dibuktikan kebenarannya, yaitu hipotesis *servant leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*. Terbukti bahwa bila seorang *servant leadership* memiliki pengaruh yang dekat atau terikat dengan perusahaan, maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasinya dan akan bersedia melakukan suatu pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya secara senang hati dan sukarela seperti yang dikutip oleh Schake (1991; dalam Erturk, dkk., 2004).

Hasil analisis korelasi dan regresi menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan dan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*. Kedua hal tersebut mengindikasikan bahwa *servant leadership* sebagai sikap positif yang dianut karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi (IES, 2004; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008).

Servant leadership merupakan perilaku dalam konteks pelayanan dalam suatu kegiatan dengan rekan-rekan kerja untuk melayani kebutuhan para pengikut (*follower*) dalam organisasi serta yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pengikutnya tersebut. Lain halnya dengan *servant leadership*, komitmen organisasi adalah suatu keadaan individu dimana individu menjadi sangat terikat oleh tindakannya. Melalui tindakan ini, maka akan menimbulkan keyakinan yang menunjang aktivitas dan keterlibatannya dalam organisasi (Streers & Porter,

1983). Sedangkan *organization citizenship behavior* menurut Van Dyne dan Ang (1994; dalam Utomo, 2002) didefinisikan sebagai perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan dihargai dalam *reward* formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi.

Servant leadership memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior* karena bila seorang karyawan telah merasa terikat dengan organisasi dan juga pemimpinnya, maka ia akan berkomitmen tinggi pada organisasi dan bersedia melakukan tugas melebihi apa yang telah diwajibkan kepadanya. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan dan juga menguntungkan bagi karyawan tersebut karena produktivitas karyawan dan organisasi berjalan dengan baik. Begitu pula sebaliknya. Apabila seorang karyawan yang tidak merasa terikat dengan organisasi, maka ia tidak akan bersedia melakukan tugas melebihi apa yang telah diwajibkan kepadanya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin *servant leadership* dapat memberikan contoh teladan dan memberikan pelayanan yang baik pada karyawannya, maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen organisasi tinggi dan bersedia berkorban untuk organisasi. Terlebih adanya suatu kebanggaan pada diri individu dengan menerima tujuan dan nilai organisasi yang dianggapnya sesuai dengan miliknya sendiri, oleh karenanya ia mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi nilai komitmen organisasi seorang karyawan, maka semakin tinggi pula nilai *organization citizenship behavior* karyawan tersebut terhadap organisasi (Kritner & Kinicki; 2003, dalam Koesmono, 2007). Dengan didukungnya 2 hipotesis dalam penelitian ini, maka telah menunjukkan hasil yang sama seperti penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Drury (2004; dalam Washington dkk., 2007) dan Vondey (2010).

Simpulan

Tujuan penelitian ini untuk menguji apakah *servant leadership* mempengaruhi komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*. Simpulan dari hasil penelitian ini adalah *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.

Keterbatasan Penelitian dan Saran bagi penelitian mendatang

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini beserta saran untuk penelitian selanjutnya dapat dinyatakan sebagai berikut: *Pertama*, penelitian ini hanya dilakukan di bagian perpustakaan Universitas Kristen Maranatha, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat di generalisasikan, akan lebih baik jika sampel diperluas tidak hanya satu bagian saja. *Kedua*, penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel dependen, yaitu komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*. Agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik, maka perlu ditambahkan variabel dependen lainnya seperti *servant leadership* terhadap motivasi karyawan, kinerja karyawan atau kepuasan kerja karyawan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka peneliti memberikan berbagai saran yang kiranya dapat memberikan manfaat bagi karyawan perpustakaan sebagai sampel penelitian. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat adanya hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan antara *servant leadership* dengan komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior* sehingga perpustakaan haruslah membuat seluruh karyawan merasa bahwa perpustakaan tempat dimana karyawan bekerja adalah bagian dari karyawan sehingga karyawan tersebut merasa terikat secara emosional dan dapat melakukan suatu tugas dan tanggung jawab yang bukan bagiannya dengan cara : *Pertama*, Pemimpin lebih menunjukkan kepeduliannya pada anggota tim kerja, sehingga tim kerja merasa penting dan diperlukan dalam kelangsungan organisasi. *Kedua*, Pemimpin menampung segala ide/saran/aspirasi dari seluruh karyawan dan memilih ide/saran/aspirasi terbaik yang dapat diterapkan pada aturan, kebijakan, program atau strategi organisasi guna meningkatkan kemajuan organisasi di masa yang akan datang. *Ketiga*, Pemimpin lebih menerapkan kembali visi, misi, tujuan, program, serta peraturan organisasi. *Keempat*, Pemimpin secara rendah hati dan tulus memberikan apresiasi pada karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dengan cara memberikan pujian atau *reward*. *Kelima*, Pemimpin menjaga kepercayaan dan nama baiknya sebagai seorang pimpinan melalui sikap dan perilaku yang tidak membuat karyawan kehilangan kepercayaan atas dirinya.

Daftar Pustaka

- Budihardjo, A. (2004). Mengenal Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Forum Manajemen Prasetya Mulya* Tahun ke-XVIII, No.82 April 2004.
- Chughtai, A., Ali. (2008). Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Institute of Behavior and Applied Management*: 69-183.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership A Journey Into The Nature of Legitimate Power & Greatness*. 25th Anniversary Edition. Paulist Press; Marwah New Jersey.
- Endres, G.M. & Mancheno-Smoak, L. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organizational Development Journal*; Spring 26 (1).pp.69-78.
- Erturk, A., Yilmaz, C., & Ceylan, A. (2004). Promoting Organizational Citizenship Behavior: Relative Effects of job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness. *METU Studies in Development*: 189-210.
- Hamonangan, A. (2007). Keteladanan dari Pemimpin Minim. *Forum Pembaca Kompas*, 11 Mei 2007 diakses dari <http://www.kompas.co.id/kompas-cetak/0705/12/Politikhukum/3528165.htm> pada tanggal 11 Oktober 2011.
- Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. *Disertation of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership*.
- Jogiyanto, H. M. (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Jogiyanto, H.M. (2008). *Pedoman Survei Kuisisioner. Mengembangkan Kuisisioner, mengatasi bias dan meningkatkan Respon*. Ypgyakarta: BPFE UGM.
- Koesmono, H. T. (2007). Pengaruh kepemimpinan, Tuntutan Tugas dan Career Plateau terhadap stress kerja, komitmen organisasi dan OCB Perawat

- Rumah Sakit Haji Surabaya, *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi* Vol. 7 No.1 April 2007.
- Kuntjoro, Z. S. (2002). Komitmen Organisasi. Diakses dari <http://www.e-psikologi.com/MASALAH/250702.htm> pada tanggal 19 Oktober 2011.
- Maxwell, C. (2001). *Mengembangkan Kepemimpinan di Sekeliling Anda*. Jakarta : Mitra Media.
- Musakabe, H. (2001). *Pemimpin dan Krisis Multidimensi, Etika dan Moralitas Kepemimpinan*. Yayasan Citra Insan Pembaru.
- Musakabe, H. (2004). *Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah Krisis dan Reformasi*. Jakarta : Penerbit Citra Insan Pembaru.
- Nugroho, A. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Jogjakarta : Penerbit Andi
- Panggabean, M.S. (2006). Hubungan diantara Keterlibatan kerja, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber daya Manusia dan Organisasi*, Vol.1 No.1.
- Panyaruwe. (2011). Karena Pemimpin adalah Pengaruh. *Kompasiana*, diakses dari <http://sosbud.kompasiana.com/2011/02/25/karena-pemimpin-adalah-pengaruh> pada tanggal 11 Oktober 2011.
- Ratnawati, I. (2002). Reposisi Dan Perubahan peran fungsi MSDM: Suatu Upaya Mengatasi Lingkungan Yang Berubah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1(IV).
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Saks, A.M. (2006). Antecedent and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, vol.21 (7). pp. 600-619.
- Santosa, T.E.C. (2007). Analisis Hubungan Faktor-Faktor Pembelajaran dan Pengembangan dengan Persepsi Job Content Plateauing. *Telaah Bisnis*, 8 (2); 93-116.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Sendjaya, S. (2003). *Development and validation of Servant Leadership Behavior Scale*. Paper presented at Regent University's Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml
- Shidarta, N. (2010). Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. Skripsi rogram Sarjana Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universits Kristen Maranatha Bandung. Tidak dipublikasikan.
- Sopiah, S. S. (2002). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Jogjakarta.
- Steers, R. M, & Porter, L. M. 1983. *Motivation and Work Behaviour*. New York : Mac Graw Hill Book Inc.
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta : ANDI
- Utomo. (2002). Kpemimpinan dan pengaruhnya terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional: Penelitian Empiris Pada Kabupaten Kebumen. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*. Vol.2, hal 34-52.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*. 6(1), hal. 4-27.

- Wahyudi, A. (2004), Pengaruh Komitmen Organisasional dan Etika Kerja Islami terhadap Performansi Kerja Para Staf Pengajar pada Perguruan Tinggi di Surakarta dengan Basis Institusi sebagai Variabel Moderator, *Ventura* Vol. 9 No. 2, 2004.
- Washington, R., Clayton, H.R., Sauser, W.I., Sutton, C.D., dan Flowers, G.T. (2007). *Empirical Relationship among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Dissertation of Doctor of Philosophy.
- Winston, B., E. (2002). Agapao Love. *Inner Resources For Leaders*, diakses dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/innerresources/vol1iss1/winston_agapao.pdf pada tanggal 23 Oktober 2011.
- Wong, P.,T. (2003). An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles. *Based on a presentation given at the Servant Leadership Roundtable and the ensuing discussions*: 1-16.
- Yulianto. (2001). Pengaruh Loyalitas, Kepuasan kerja, Komitmen organisasional dan Leaders Member Exchange Terhadap Turnover Intention. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*.