

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*, KECOCOKAN ORANG-ORGANISASI SERTA IDENTIFIKASI ORGANISASI (STUDI PADA ORGANISASI KEMAHASISWAAN DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA)

Oleh:

Meily Margaretha

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha

Yanuar Aditia Prasetyo

Alumni Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha

Abstract: The objective of this research was to test the relationship and influence of servant leadership towards managerial implication organizational citizenship behavior and the person-organization fit and organization identification moderate the relationship with 161 students who have joined organization in Maranatha Christian University, as the respondent. From three hypotheses tested in this research, the entire hypotheses were supported; servant leadership behavior predicts organizational citizenship behavior the person-organization fit and organization identification moderate the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. One managerial implication that can be applied in this research is leaders who want encourage citizenship behavior among employees would do well to model those behavior towards others.

Keywords: servant leadership, organizational citizenship behavior (OCB), person-organization fit, organization identification

Pendahuluan

Telah banyak bukti yang ditemukan bahwa dalam lingkungan kerja yang para pekerja ingin mendapatkan makna hidup dalam melakukan pekerjaan di organisasi (Terez, 2000, dalam Wirayanti, 2011). Albrecht (1994; Wirayanti, 2011) menyatakan bahwa krisis utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah krisis akan kurangnya makna hidup dalam melakukan pekerjaan. Ditambahkan lagi oleh Frankl (1994; dalam Wirayanti, 2011) yang menyatakan bahwa pencarian manusia akan makna merupakan motivasi utama yang menggerakkan dalam hidup ini. Seperti halnya para pekerja, mahasiswa-mahasiswa yang terlibat dalam suatu organisasi kemahasiswaan atau unit kegiatan kemahasiswaan juga ingin mendapatkan makna hidup dalam kegiatan yang mereka lakukan di organisasi atau unit kegiatan yang mereka ikuti.

Frost (2003; dalam Handoyo, 2010) menekankan peran pemimpin dalam membantu karyawan menemukan makna hidup dalam bekerja, tetapi akibat krisis kepemimpinan banyak orang yang menderita, mengalami *burn-out*, tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya serta organisasi harus mengeluarkan banyak biaya untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja. Sehingga hal ini mendorong

adanya kebutuhan yang besar akan pentingnya kepemimpinan yang berorientasi pada orang. Wong dan Davey (2007, dalam Wirayanti, 2011) mengemukakan bahwa fokus kepemimpinan harus bergeser dari proses dan hasil menuju kepada orang dan masa depan. Fokus kepemimpinan di tempat kerja menjadi orang dan masa depan memungkinkan para pekerja mendapatkan makna hidupnya dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

Kepemimpinan yang dapat membantu para pengikutnya untuk dapat memberikan makna hidup dalam pekerjaan dan kehidupannya menurut Turner (2010) adalah kepemimpinan yang memberikan pelayanan pada para pengikutnya dan institusi tempat bekerja serta masyarakat sekitar. Kelleher (2002) juga menyatakan dengan jelas dan tegas bahwa pemimpin yang baik adalah pelayan yang terbaik dan kepemimpinan model ini merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang secara gamblang didefinisikan oleh Robert Greenleaf (1970, dalam Sendjaya, Sarros dan Santora, 2008), yaitu model kepemimpinan yang mencoba secara simultan meningkatkan pertumbuhan personal dari para pekerja dan memperbaiki kualitas pelayanan dari organisasi melalui kombinasi kerjasama tim dan pengembangan komunitas, keterlibatan personal dalam proses pengambilan keputusan, serta perilaku yang peduli dan etis. Pendekatan kepemimpinan ini dinamakan *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani).

Minat terhadap perkembangan teori dan konstruk *servant leadership* semakin berkembang dari beberapa tahun belakangan ini (Vondey, 2011). *Servant leadership* telah menjadi teori kepemimpinan yang menunjukkan nilai moral, etika serta berfokus pada pengembangan, *community building*, kepemimpinan yang autentik, dan *shared leadership* (Graham, 1991; Sauser, 2005; Laub, 2003; Sendjaya, Saros & Santora, 2008; dalam Vondey 2011). Ditambahkan lagi oleh Stone, Russell dan Patteerson (2004) menyatakan bahwa motivasi dari *servant leader* dalam memberikan pengaruh berfokus pada pelayanan terhadap para pengikut mereka sendiri. Menurut Greenleaf (dalam Vondey, 2011) indikator terbaik dalam *servant leadership* adalah ketika para pengikut senang untuk menjadikan diri mereka sendiri sebagai hamba. Tetapi jika ditanyakan pelayanan seperti apa yang dapat dilakukan oleh para pengikut di organisasi, sedangkan dalam perilaku organisasi suatu perilaku yang bersifat sukarela yang memberikan manfaat bagi seluruh anggota organisasi dinamakan *organizational citizenship behavior* (OCB), sehingga OCB dapat dipertimbangkan sebagai pelayanan dan *stewardship*. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku dari *servant leader* akan membuat terciptanya perilaku OCB dari para pengikut.

Peranan kecocokan orang serta organisasi dan identifikasi organisasi juga memainkan peranan dalam memperkuat hubungan antara *servant leadership* dan OCB. Beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan antara kecocokan orang-organisasi dan OCB (O'Reilly & Chatman, 1986; dalam Vondey, 2011; Cable & DeRue, 2002) semakin memperkuat hubungan tersebut. Penelitian terkait OCB dengan identifikasi organisasi juga menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua variabel (Riketta, 2005; Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Dengan hal tersebut semakin memperjelas bahwa perilaku OCB pengikut terhadap organisasi didukung oleh kecocokan individu dan organisasi serta identifikasi terhadap organisasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Vondey (2011) yang bertujuan untuk menguji hubungan serta pengaruh *servant*

leadership terhadap OCB, yang dimoderasi oleh kecocokan orang-organisasi, serta identifikasi terhadap organisasi kemahasiswaan yang ada di lingkungan Universitas Kristen Maranatha.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka ada tiga rumusan masalah dalam penelitian ini.

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah kecocokan orang-organisasi memoderasi hubungan *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah identifikasi organisasi memoderasi hubungan *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior*?

Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Servant Leadership

Menurut beberapa peneliti, *servant leadership* bisa berkaitan dengan OCB dikarenakan berfokus pada pengembangan pengikut, pembangunan komunitas, *shared leadership* (Graham, 1991; Laub, 2003, dalam Vondey 2011; Sendjaya dkk, 2008). Winston (2003; dalam Vondey, 2011) menambahkan bahwa pelayanan pemimpin kepada pengikutnya menghasilkan pelayanan pengikut kepada pemimpinnya. Konsep *servant leadership* ini diluncurkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam sebuah esai, "*servants as leader*," di mana ia menciptakan istilah "*servant-leader*" dan "*servant leadership*". Greenleaf kemudian menulis sejumlah esai tambahan tentang berbagai aspek kepemimpinan pelayan. Sejak kematiannya pada tahun 1990, konsep ini banyak dikembangkan oleh penulis lain seperti James Autry, Ken Blanchard, Jim Hunter, Ken Jennings, Kent Keith, George SanFacon, dan Larry Spears. Untuk menjadi *servant-leader*, seseorang harus memiliki kualitas untuk mendengarkan, komitmen untuk pertumbuhan, membangun komunitas, dan visi jauh ke depan.

Konstruksi *Servant Leadership*

Tabel 1 menunjukkan 10 sampai 15 tahun yang lalu mengenai konstruk *servant leadership* (dalam Vondey, 2010 & dalam Irving, 2005). Peneliti memilih memfokuskan kembali pengembangan dan validasi instrumen *servant leadership* yang diteliti sebelumnya oleh Dennis (2004; dalam Irving, 2005).

Konstruksi *Servant Leadership* menurut Dennis (2004; dalam Irving, 2005):

1. Kasih Sayang (*Love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasihi berdasarkan kasih sayang. Winston (2002, dalam Irving, 2005) 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. Sedangkan *agapao* artinya mengasihi dalam arti sosial atau moral, kepatutan, merangkul tugas, dan masalah bersama-sama. Berbeda dengan Winston, Dennis (2004; dalam Irving, 2005) mengatakan bahwa

servant leader harus memiliki kepedulian pada anggota tim kerja, sehingga tim kerja merasa penting dan diperlukan dalam kelangsungan organisasi. Anggota tim kerja harus diberikan pelayanan yang baik berupa kepedulian dan rasa mengasihi (kasih sayang) untuk mendorong kinerja dan efektivitas yang lebih besar. Tim kerja merupakan *follower* yang sama-sama membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Karakter kedua pada *servant leadership* adalah pemberdayaan. Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower* (Dennis, 2004; dalam Irving, 2005). *Servant leadership* dengan efektif harus melibatkan *follower* disetiap kegiatan organisasi, dan menghargai kesetaraan (Russell & Stone 1994; dalam Wong, 2003). Melatih dan mendidik pengganti (*follower*) juga merupakan kewajiban seorang *servant leaders* dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

3. Visi (*Vision*)

Karakteristik ketiga dalam pemimpin *servant leadership* adalah visi. Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi ibarat seorang nahkoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nahkoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi. Visi ditandai oleh keterbukaan, layanan, meningkatkan produktifitas individu/tim, nilai-nilai pribadi dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, ketika nilai-nilai pribadi yang terkait dengan *servant leaders* dicirikan oleh visi, maka kinerja tim dapat ditingkatkan Bennett (2001; dalam Irving 2005).

4. Kerendahan hati (*Humility*)

Karakteristik keempat pada *servant leadership* adalah kerendahan hati. 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. Pengakuan dari pemimpin membuat *follower* merasa dihargai seolah karyanya atau sesuatu yang dilakukan oleh *follower* tersebut mendapatkan apresiasi dari pemimpinnya. Hal ini dapat semakin memicu peningkatan produktifitas pada *follower*.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Karakteristik terakhir pada *servant leadership* adalah kepercayaan. Menjadi pemimpin merupakan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin *follower*. *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. Maka kepercayaan yang diterimanya harus dijaga dan dipelihara dengan membuktikan melalui tindakan-tindakan nyata melayani *follower* dan menghindari hal-hal yang membuat orang kehilangan kepercayaan kepadanya.

Tabel 1. Konstruk *Servant Leadership*

Peneliti dan Tahun	Konstruk Gaya Kepemimpinan dalam <i>Servant Leadership</i>
Spear (1998)	Mendengarkan (<i>Listening</i>), Empati (<i>Empathy</i>), Penyembuhan Pengobatan (<i>Healing</i>), Kesadaran (<i>Awareness</i>), Bujukan (<i>Persuasion</i>), Konseptualisasi Kepengurusan Ke depan, (<i>Conceptualization Foresight</i>), Membangun pertumbuhan komitmen komunitas orang (<i>Commitment to Growth of People Building Community</i>)
Farling dkk. (1999)	Visi (<i>Vision</i>), Pengaruh (<i>Influence</i>), Kredibilitas (<i>Credibility</i>), Kepercayaan (<i>Trust</i>), Pelayanan (<i>Service</i>)
Page & Wong (2000)	Integritas (<i>Integrity</i>), Kerendahan Hati (<i>Humility</i>), Kehambaan (<i>Servitude</i>), Peduli pada Orang lain (<i>Caring for others</i>), Pengembangan Orang lain (<i>Development of others</i>), Visi (<i>Vision</i>), Menetapkan Tujuan (<i>Setting goals</i>), Membangun tim bersama dalam mengambil keputusan (<i>Build a team together in making decisions</i>)
Russel & Stone (2002)	Visi (<i>Vision</i>), Kejujuran (<i>Honesty</i>), Integritas (<i>Integrity</i>), Kepercayaan (<i>Trust</i>), Layanan (<i>Service</i>), Gaya (<i>Style</i>)
Patterson (2002)	Kasih sayang pemimpin (<i>Agapao Love</i>), Asas yang mengutamakan Orang lain (<i>Principle that put other people first</i>), Visi (<i>Vision</i>), Kepercayaan (<i>Trust</i>), Kekuatan Pelayanan (<i>Power of service</i>)
Barbuto & Wheeler (2006)	Penyembuhan Emosional (<i>Emotional Healing</i>), Pemetaan (<i>Mapping</i>), Kebijaksanaan (<i>Wisdom</i>), Masa jabatan Organisasi (<i>Organizational Tenure</i>)
Sendjaya dkk. (2008)	Memelihara Hubungan (<i>Maintaining Relationships</i>), Bertanggung jawab (<i>Be responsible</i>), Moralitas (<i>Morality</i>), Kerohanian (<i>Spiritual</i>), Menggambarkan Pengaruh (Illustrates effect)
Liden dkk. (2008)	Penyembuhan Emosional (<i>Emotional Healing</i>), Konsep Keahlian (<i>Concept of Expertise</i>), Menguasai (Bring under), Membantu bawahan (Helping subordinates), Memposisikan bawahan pertama (The first subordinate position), Berprilaku etis (<i>Behave ethically</i>)
Dennis (2004)	Kasih sayang (<i>Love</i>), Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>), Visi (<i>Vision</i>), Kerendahan hati (<i>Humility</i>), Percaya (<i>Trust</i>)

Sumber: Vondey (2010) & Irving (2005).

Organizational Citizenship Behavior

Istilah OCB diperkenalkan pertama kali oleh Organ pada tahun 1980-an, namun jauh sebelum tahun tersebut Barnard (1938) mempergunakan konsep jenis OCB dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja bersama (*willingness to cooperate*). Pada tahun 1964, Katz mempergunakan konsep serupa dan menyebutnya sebagai inovatif dan perilaku spontan (*innovative and spontaneous behaviors*). Secara singkat, OCB menunjukkan suatu perilaku individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbangan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. OCB merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati. Johns (1996; dalam Budiharjo, 2004) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik sebagai berikut = perilaku sukarela/*extra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong serta perilaku yang tidak mudah terlihat dan dinilai melalui evaluasi kinerja.

OCB diperkenalkan sebagai bentuk kontribusi karyawan secara individual terhadap organisasi (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Penelitian terdahulu ada beberapa perilaku karyawan yang diharapkan oleh para manajer tetapi tidak memerlukan hadiah/*reward*, perilaku tersebut seperti menolong rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang diakibatkan oleh absensi ataupun kelebihan beban kerja, maupun perilaku pelengkap lainnya yang memberikan manfaat untuk organisasi seperti ketepatan waktu, tidak membuang waktu kerja.

OCB merupakan perilaku karyawan yang melampaui pekerjaan yang diberikan, bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan sistem penghargaan formal yang secara keseluruhan dapat meningkatkan keefektifan fungsi organisasi (Organ, 1988; dalam Fen-Chiu & Lan-Chen, 2005; Dyne dkk; dalam Utomo, 2002). Sehingga dapat disimpulkan OCB merupakan perilaku pekerja yang melampaui tugas formalnya dan memberikan kontribusi terhadap keefektifan organisasi. Perilaku OCB tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan karyawan, tetapi sangat diharapkan karena mendukung peningkatan efektivitas serta kelangsungan hidup organisasi, secara khusus dalam lingkup bisnis yang persaingannya makin tajam. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. OCB berorientasi pada perilaku dan diharapkan perilaku tersebut mencerminkan nilai yang dihayati.

Berdasarkan konsep OCB yang ada, Podsakoff (2000; dalam Budiharjo, 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 suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Menurut Podsakoff (2000; dalam Budiharjo, 2004) dimensi ini

kurang mendapat perhatian dalam penelitian empiris. Dikatakannya pula bahwa konstruk ini memiliki cakupan yang lebih luas; dalam pengertian individu tidak hanya mampu menahan ketidakpuasan, tetapi ia juga harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kelompok.

3. *Organizational Compliance/General Compliance/Organizational Obedience*
Menunjukkan suatu sikap individu yang menerima peraturan dan prosedur yang ada di suatu organisasi. Hal tersebut dicerminkan oleh sikap dan perilakunya yang sejalan dengan peraturan tersebut kendati tidak ada yang mengawasinya.
4. *Organizational Loyalty/ 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 risiko.
5. *Civic Virtue/Organizational Participation*
Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggungjawab, dan terlibat dalam mengatasi persoalan-persoalan organisasi demi kelangsungan hidup organisasi. Seseorang dengan aktif mengemukakan gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam ancaman dan peluang.
6. *Individual Initiative/Conscientiousness*
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 individu dalam menjalankan tugas demi kinerja organisasi. Individu melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang diisyaratkan, misalnya inisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggungjawab di luar "wewangnya".
7. *Self-Development*
Suatu perilaku yang berkaitan dengan upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kemampuan tanpa diminta. Dimensi ini menurut George dan Brief (1992; dalam Budiharjo, 2004) juga mencakup perilaku mencari dan mengikuti kursus atau pelatihan agar tidak ketinggalan dari kemajuan di bidangnya. Bahkan, lebih dari itu, seseorang belajar ilmu atau keterampilan baru agar ia dapat berkontribusi lebih pada organisasi.

Mooran dan Blakely (1995) menciptakan instrumen berdasarkan empat dimensi yang dikembangkan awal oleh Graham (1989; dalam Mooran dan Blakely, 1995), dimensinya terdiri dari menolong antar personal (*interpersonal helping*), inisiatif individu (*individual initiative*), *personal industry*, dan *loyal boosterism*. *Interpersonal helping* berfokus pada menolong rekan sekerja. *Individual initiative* menjelaskan bentuk komunikasi dengan orang lain yang dapat meningkatkan kinerja individu dan kelompok. *Personal industry* berkaitan dengan tugas-tugas yang spesifik yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan. *Loyal boosterism* adalah berkaitan mempromosikan citra organisasi kepada pihak lain. Dalam penelitian ini, instrumen OCB diambil dari empat dimensi menurut Mooran dan Blakely (1995).

Hubungan dan Pengaruh Antar Variabel Serta Pengembangan Hipotesis *Servant Leadership* dan OCB

Beberapa peneliti terdahulu menyatakan bahwa *servant leadership* dapat berkaitan dengan OCB. Greenleaf (1997; dalam Vondey, 2011) adalah peneliti pertama yang menyatakan bahwa pemimpin yang melayani para pengikut mereka akan menghasilkan pengikut yang akan melayani orang lain, perilaku yang melayani orang lain ini meliputi menolong rekan kerja, membawa nama baik organisasi terhadap orang lain, mendorong orang lain untuk menyatakan opini dan ide mereka. Oleh karena itu peran pemimpin sebagai *role model* terhadap pengikut membentuk perilaku OCB (Smith dkk, 1983, dalam Vondey, 2011). Berdasarkan pemaparan tersebut hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Servant Leadership mempunyai pengaruh terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior pengikut

Kecocokan Orang-Organisasi (*Person-Organization Fit*)

Teori mengenai kecocokan orang dan organisasi (*P-O fit*) menyatakan bahwa nilai-nilai yang membuat individu cocok dengan organisasi adalah seperti kepribadian, tujuan, keterampilan serta kemampuan (Piasentin & Chapman, 2006). Penelitian Piasentin dan Chapman (2006) menunjukkan bahwa seseorang akan merasa cocok dengan organisasi dimana mereka bekerja ketika nilai-nilai mereka memiliki kecocokan (*fit*) dengan organisasi mereka. Peneliti-peneliti terdahulu menyatakan bahwa *P-O fit* memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan OCB, yaitu ketika kuatnya kecocokan nilai antara orang dengan organisasi dapat mempengaruhi perilaku OCB (O'Reilly & Chatman, 1986; Cable & DeRue, 2002; Netemeyer dkk, 1997; dalam Vondey, 2011). Dampak moderasi dalam penelitian ini adalah hubungan antara *servant leadership* dan OCB akan lebih kuat ketika nilai antara pengikut dan organisasi memiliki kecocokan, sehingga hipotesis yang muncul sebagai berikut:

H2: Kecocokan orang-organisasi (P-O fit) memoderasi hubungan antara servant leadership dan organizational citizenship behavior pengikut

Identifikasi Organisasi

Identifikasi organisasi adalah tingkatan di mana seseorang secara kognitif dan emosional mengidentifikasi organisasi mereka secara sadar termasuk dalam kecocokan nilai dan tujuan. Semakin kuat identitas antara individu dan organisasi akan menghasilkan bukan hanya sifat kognitif serta afektif tetapi juga OCB (Asfhorth dkk, 2008). Lebih lanjut penelitian Efitropaki (2001, dalam Vondey, 2011) menemukan bahwa karyawan yang memiliki identifikasi organisasi yang tinggi menunjukkan bukan hanya sharing tujuan organisasi tetapi juga menunjukkan pemimpin memiliki nilai dan tujuan yang sama dengan para karyawan, disisi lain karyawan yang memiliki identifikasi organisasi yang rendah lebih menunjukkan kepada kepentingan pribadi daripada organisasi. Penelitian yang menunjukkan moderasi antara identifikasi organisasi terhadap OCB telah dilakukan oleh Van Dick, Van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel, & Wieseke (2008; dalam Vondey, 2011). Dalam penelitian ini hubungan *servant leadership* dan OCB akan semakin

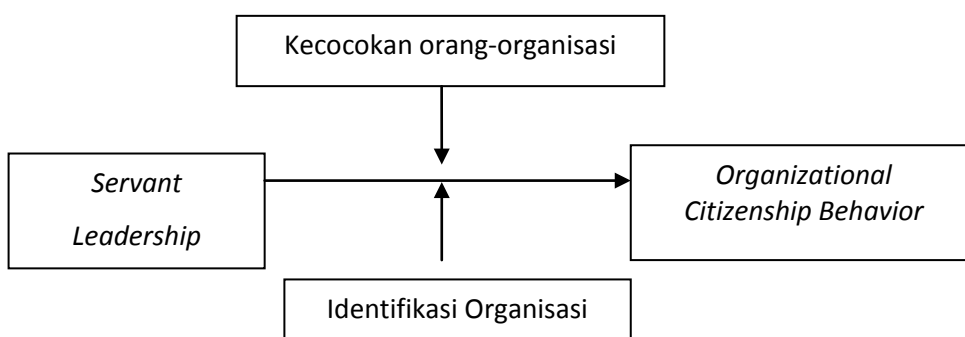
kuat ketika pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi, sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Identifikasi organisasi memoderasi hubungan antara servant leadership dan Organizational Citizenship Behavior pengikut.

Model Penelitian

Dari penjelasan hipotesis dalam penelitian ini maka model dalam penelitian ini digambarkan dalam gambar 2

Gambar 2. Model Penelitian



Metode Penelitian

Sampel Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Sampel dalam penelitian ini adalah 200 mahasiswa yang tergabung dalam organisasi kemahasiswaan yang berada di lingkungan Universitas Kristen Maranatha, dengan kriteria telah aktif minimal 1 tahun sebagai anggota dalam organisasi kemahasiswaan. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuisioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terkait variabel yang diteliti. Kuisioner dalam penelitian ini didistribusikan langsung oleh peneliti kepada responden (*direct survey*).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Servant Leadership. Diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Dennis (2004, dalam Irving 2005), terdiri dari 22 pertanyaan, dengan CA sebagai berikut:

Dimensi	Cronbach Alpha (CA)
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 kuisioner kepercayaan (*Trust*) hanya terdapat ada 2 item, sehingga N/A (tidak dapat diolah).

Organizational Citizenship Behavior (OCB). Diukur dengan instrumen yang terdiri dari 19 pertanyaan yang dikembangkan oleh Moorman dan Blakely's (1995), dengan *range cronbach alpha* 0.76 sampai dengan 0.85. Kecocokan orang-organisasi (*Person-Organization Fit*). Diukur dengan kuesioner yang dikembangkan oleh Cable dan DeRue's (2002) yang terdiri dari 3 pertanyaan dengan *cronbach alpha* 0.96

Identifikasi Organisasi. Diukur dengan kuesioner yang dikembangkan oleh Mael dan Ashforth (1992) yang terdiri dari 6 pertanyaan, dengan *cronbach alpha* 0.85

Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Data yang terkumpul akan dianalisis dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas, serta pengujian hipotesis.

Pengujian Validitas

Validitas merupakan unsur penting bagi suatu alat ukur karena penilaian ini menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam penelitian ini penilaian validitas menggunakan analisis faktor dengan aplikasi SPSS 15.0. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis validitas korelasi *Pearson*, dengan nilai sig. ≤ 0.03

Pengujian Reliabilitas

Dalam menilai reliabilitas data, digunakan nilai *Cronbach's Alpha*, yang bertujuan untuk mengetahui unidimensionalitas butir-butir pertanyaan terhadap variabel laten yang diteliti. Ada perbedaan standar dalam nilai *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2006 menggunakan 0,60 sementara Hair dkk., 2006 menggunakan 0,70) namun dalam penelitian ini akan menggunakan nilai koefisien minimal 0,60. Hal ini dilakukan karena menurut Hair dkk. (2006) nilai ini masih dapat diterima.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan analisis regresi sederhana serta *moderated regression analysis*. Uji interaksi atau sering disebut *moderated regression analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) (Ghozali, 2006).

Analisa Data Dan Pembahasan Hasil

Karakteristik Responden

Pada periode bulan Juni hingga Agustus 2012 jumlah kuesioner yang telah disebar sebanyak 200 kuesioner kepada mahasiswa-mahasiswa yang tergabung dalam unit kegiatan di Universitas Kristen Maranatha, Bandung. Hasil pengumpulan jumlah kuesioner dari responden selengkapnya dapat dilihat pada Tabel. 2 dibawah ini.

Tabel 2
Hasil pengumpulan Jumlah Responden

Total Kuesioner yang disebar	200
Total Kuesioner yang kembali	161
Tingkat Pengembalian	$161/200 \times 100\% = 80.5 \%$

Sumber: Hasil pengolahan data

Karakteristik responden dalam penelitian ini terbagi menjadi jenis kelamin, angkatan, fakultas, usia, unit kegiatan/organisasi yang diikuti, pengalaman di unit kegiatan/organisasi saat ini serta jabatan di unit kegiatan/organisasi saat ini. Data mengenai karakteristik responden dapat dilihat di Tabel 3. Berdasarkan karakteristik responden dapat dilihat bahwa wanita mendominasi responden dalam penelitian ini yaitu 112 orang (69.6 %). Dari angkatan, responden yang mendominasi adalah angkatan 2010 yaitu 62 orang (38.5 %), sedangkan asal fakultas yang dominan adalah dari fakultas kedokteran (40 orang/ 24.8 %). Dari segi usia, responden paling banyak adalah dengan usia 20 tahun (57 orang/ 35.6 %), serta jabatan yang mendominasi di unit kegiatan/organisasi adalah pengurus (105 orang/65.2 %), serta kebanyakan masuk dalam unit kegiatan/organisasi senat mahasiswa dan himpunan mahasiswa.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Validitas berguna untuk menunjukkan tingkat kehandalan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang dikatakan valid atau sah mempunyai validitas yang tinggi serta mampu mengukur apa yang diinginkan, mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis validitas korelasi *Pearson*, dengan nilai sig. ≤ 0.03 dan hasilnya ditemukan tidak ada item pertanyaan yang tidak valid, semua item pertanyaan dalam penelitian ini dinyatakan valid. Hasil uji validitas tiap item pertanyaan dapat dilihat pad Tabel 4.

Tabel 3
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin:		
- Pria	48	29.8 %
- Wanita	112	69.6 %
- Tidak mengisi	1	0.6 %
Angkatan:		
- 2011	36	22.4 %
- 2010	62	38.5 %
- 2009	48	29.8 %
- 2008	12	7.5 %
- Lainnya	2	1.3 %
- Tidak mengisi	1	0.6 %
Fakultas/Jurusan:		
- Akuntansi	34	21.1 %
- Manajemen	24	14.9 %
- DKV	5	3.1 %
- Hukum	3	1.9 %
- IT	6	3.7 %
- Kedokteran	40	24.8 %
- Psikologi	35	21.7 %
- Sastra	6	3.7 %
- Teknik Sipil	2	1.2 %
- Sistem Komputer	4	2.5 %
- Tidak mengisi	1	0.6 %
Usia		
- 18 tahun	11	6.8 %
- 19 tahun	46	28.6 %
- 20 tahun	57	35.6 %
- 21 tahun	31	19.4 %
- > 21	15	9.4 %
- Tidak mengisi	1	0.6 %
Jabatan di Unit Kegiatan/Organisasi		
- Pengurus	105	65.2 %
- Anggota	55	34.2 %
- Tidak mengisi	1	0.6 %

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 4
Hasil Uji Validitas

Variabel	Koefisien Validitas	Keterangan
SL1	0.642	Valid
SL 2	0.591	Valid
SL 3	0.578	Valid
SL 4	0.579	Valid
SL 5	0.635	Valid
SL 6	0.515	Valid
SL 7	0.505	Valid
SL 8	0.580	Valid
SL 9	0.554	Valid
SL 10	0.604	Valid
SL 11	0.559	Valid
SL 12	0.456	Valid
SL 13	0.624	Valid
SL 14	0.615	Valid
SL 15	0.596	Valid
SL 16	0.489	Valid
SL 17	0.628	Valid
SL 18	0.507	Valid
SL 19	0.525	Valid
SL 20	0.387	Valid
SL 21	0.538	Valid
SL 22	0.380	Valid
OCB 1	0.513	Valid
OCB 2	0.614	Valid
OCB 3	0.474	Valid
OCB 4	0.564	Valid
OCB 5	0.422	Valid
OCB 6	0.512	Valid
OCB 7	0.674	Valid
OCB 8	0.626	Valid
OCB 9	0.600	Valid
OCB 10	0.573	Valid
OCB 11	0.569	Valid
OCB 12	0.474	Valid
OCB 13	0.587	Valid
OCB 14	0.562	Valid
OCB 15	0.513	Valid
OCB 16	0.541	Valid
OCB 17	0.575	Valid
OCB 18	0.494	Valid
OCB 19	0.587	Valid
POF 1	0.845	Valid

POF 2	0.833	Valid
POF 3	0.865	Valid
OI 1	0.699	Valid
OI 2	0.634	Valid
OI 3	0.524	Valid
OI 4	0.698	Valid
OI 5	0.746	Valid
OI 6	0.658	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurannya. Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* $\geq 0,60$ (Hair dkk, 2006). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas Item Kuesioner

Variabel	CA	Jumlah Butir Pertanyaan
<i>Servant Leadership</i> (SL)	0.889	22
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.752	19
<i>Person-Organization Fit</i> (POF)	0.799	3
<i>Organization Identification</i> (OI)	0.737	6

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengujian Hipotesis

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* pengikut. Hasil uji hipotesis regresi linier menemukan bahwa variabel *servant leadership* 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). Hal serupa dengan yang dinyatakan dalam penelitian Vondey (2011) terhadap 114 karyawan dari berbagai industri di Amerika, yang menemukan bahwa *servant leadership* berkaitan dengan OCB. Pemimpin yang melayani para (*servant leaders*) melayani bukan hanya organisasi mereka tetapi juga para pengikut mereka. Menurut Greenleaf (1997; dalam Vondey, 2011) jika para pemimpin melayani para pengikut mereka, hal ini akan menginspirasi para pengikut yang akan melayani orang lain. Ditambahkan lagi oleh Organ dkk (2006) jika para pengikut melihat pemimpin mereka menolong bawahan semakin berkembang, menyediakan dorongan personal kepada para pengikut serta yang menunjukkan ketertarikan kepada pengikut, hal ini dapat membuat para pengikut semakin termotivasi untuk meniru perilaku yang dilakukan pemimpin serta berdampak pada orang lain.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis kedua ini bertujuan menguji apakah kecocokan orang-organisasi (*P-O fit*) memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship*

behavior pengikut. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, ditemukan *Adjusted R square* = 0.253. Hal ini berarti variabel *organizational citizenship behavior* pengikut dipengaruhi oleh *servant leadership* serta kecocokan orang-organisasi (*P-O fit*) sebagai variabel yang memoderasi. Uji anova menghasilkan F hitung sebesar 18.922 dengan tingkat signifikansi 0.00 ($p \leq 0.05$), maka dapat dikatakan SL dan POF secara bersama-sama berpengaruh terhadap OCB. Kecocokan orang-organisasi (*P-O fit*) memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB pengikut, yang berarti pengaruh antara *servant leadership* terhadap OCB pengikut akan lebih kuat bagi para pengikut yang menghargai kecocokan nilai dengan organisasi. Peneliti-peneliti terdahulu menyatakan bahwa *P-O fit* memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan OCB, yaitu ketika kuatnya kecocokan nilai antara orang dengan organisasi dapat mempengaruhi perilaku OCB (O'Reilly & Chatman, 1986; Cable & DeRue, 2002; Netemeyer dkk, 1997; dalam Vondey, 2011).

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis ketiga bertujuan menguji apakah identifikasi organisasi memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* pengikut. Berdasarkan hasil pengolahan data, ditemukan *Adjusted R square* = 0.246. Hal ini berarti variabel *organizational citizenship behavior* pengikut dipengaruhi oleh *servant leadership* serta identifikasi organisasi sebagai variabel yang memoderasi. Uji anova menghasilkan F hitung sebesar 18.322 dengan tingkat signifikansi 0.00 ($p \leq 0.05$), maka dapat dikatakan *servant leadership* dan *organization identification* secara bersama-sama berpengaruh terhadap OCB. Identifikasi organisasi memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB pengikut, yang berarti pengaruh antara *servant leadership* terhadap OCB pengikut akan lebih kuat bagi para pengikut yang memahami bahwa identifikasi organisasi dapat menciptakan rasa kesatuan dengan organisasi dimana setiap individu akan menginternalisasikan misi organisasi sebagai misi mereka juga. Pengikut yang memiliki identifikasi yang kuat dengan organisasi akan mendorong orang lain untuk berpartisipasi di organisasi serta menolong rekan kerja di organisasi. Penelitian yang menunjukkan moderasi antara identifikasi organisasi terhadap OCB telah dilakukan oleh Van Dick, Van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel, & Wieseke (2008; dalam Vondey, 2011).

Simpulan, Keterbatasan, Saran Dan Implikasi

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*; menguji apakah kecocokan orang-organisasi memoderasi hubungan *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* serta untuk menguji apakah identifikasi organisasi memoderasi hubungan *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior*, terhadap 161 mahasiswa-mahasiswi yang tergabung dalam unit kegiatan/organisasi yang ada di lingkungan Universitas Kristen Maranatha, Bandung (dengan tingkat pengembalian 80,5 %). Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pada hipotesis pertama bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* pengikut. Hasil uji hipotesis regresi linier menemukan bahwa variabel *servant leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pengikut ($R^2 = 0.244$ dengan $sign.0.00$).
2. Pada hipotesis kedua bertujuan menguji apakah kecocokan orang-organisasi (*P-O fit*) memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* pengikut. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, ditemukan *Adjusted R square* = 0.253. Hal ini berarti variabel *organizational citizenship behavior* pengikut dipengaruhi oleh *servant leadership* serta kecocokan orang-organisasi (*P-O fit*) sebagai variabel yang memoderasi. Uji anova menghasilkan F hitung sebesar 18.922 dengan tingkat signifikansi 0.00 ($p \leq 0.05$).
3. Hipotesis ketiga bertujuan menguji apakah identifikasi organisasi memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* pengikut. Berdasarkan hasil pengolahan data, ditemukan *Adjusted R square* = 0.246. Hal ini berarti variabel *organizational citizenship behavior* pengikut dipengaruhi oleh *servant leadership* serta identifikasi organisasi sebagai variabel yang memoderasi. Uji anova menghasilkan F hitung sebesar 18.322 dengan tingkat signifikansi 0.00 ($p \leq 0.05$).

Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu:

- Perilaku pemimpin memberikan dampak pada sikap dan perilaku para pengikutnya, sebagai contoh perilaku pemimpin yang berfokus pada pelayanan komunitas akan mendorong para pengikutnya untuk berpartisipasi serta mempromosikan organisasi kepada pihak luar.
- Organisasi sebaiknya memperkerjakan orang yang memiliki nilai yang sama (*similar*) dengan organisasi. Berfokus pada menempatkan orang dengan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan adalah hal yang tepat, tetapi organisasi juga harus lebih berfokus pada bagaimana para karyawan cocok (*fits*) dengan organisasi dimana mereka berada (Bliss, 1999; dalam Vondey, 2011). Sebagai contoh, organisasi yang menghargai keterbukaan serta kejujuran di antara karyawan dan komunitas membutuhkan para karyawan yang juga terbuka serta jujur satu sama lain serta dengan para pemimpinnya.
- Sangat penting bagi para pemimpin untuk menghubungkan identitas pribadi dari para pengikut dengan identitas sosial yang ada di kelompok di mana mereka berada.

Keterbatasan dan Saran

- Berkaitan dengan tipe dan ukuran sampel maka hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan
- Penelitian ini berfokus pada level individual dari perilaku pengikut, disarankan untuk penelitian yang akan datang dapat berfokus pada level kelompok serta dampaknya terhadap *organizational citizenship behavior*.

Daftar Pustaka

- Asfthorh, B.E., & Harrison, S.H., & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374
- Budihardjo, A. (2004). Mengenal Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Forum Manajemen Prasetya Mulia Tahun ke XVIII*, No. 82.
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The Convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884
- 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.
- Fen-Chiu, S., & Lan-Chen, H. (2005). Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523-539
- Ghozali, I. (2006). Aplikasi analisa multivariate dengan program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C., (2006). *Multivariate Data Analysis, 6th ed.*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran servant leadership sebagai alternatif kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada masa perubahan organisasi. *Makara, Sosial Humaniora*, Vo.14, No.2, Desember; 130-140
- Irving, J.A. (2005). Servant leadership and the effectiveness of teams. *Dissertation of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership*, School of Leadership Studies, Regent University.
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123
- Moorman dan Blakely's (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Piasentin, K.A., & Chapman, D.S. (2006). Subjective person-organization: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202-221
- Ricketta, M. (2005). Organizational Identification. A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384
- Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patteerson, K. (2004). Transformational versus servant leadership. A difference in leader focus. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361

- Utomo, K.W. (2002). Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap perilaku *citizenship* (OCB), kepuasan kerja dan perilaku organisasional. Penelitian Empiris pada Kabupaten Kebumen. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 2, 34-52
- Vondey, M. (2011). The relationship among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1)
- Wirayanti, T.T. (2011). Sebuah survei mengenai *servant leadership* dalam organisasi kemahasiswaan dan unit-unit kegiatan mahasiswa. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Jurusan Akuntansi, Universitas Kristen Maranatha.