

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP, KONFLIK PERAN  
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(Studi Pada Bappeda Kabupaten Rembang)**

**FITRIANA SARI**

Ahyar Yuniawan dan Edy Rahardja  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

*This research was conducted by analyzing the factors that affect the organizational citizenship behavior with servant leadership variable, role conflict variable and organizational commitment variable as an intervening variable. This research was conducted at BAPPEDA in Rembang Regency. This research by developing a theoretical model by proposing five hypotheses to be tested by using Partial Least Square (PLS) as an analytical tool. The respondents of this study were all employees of BAPPEDA in Rembang Regency totaling 50 people.*

*The results of data processing by using PLS to the theoretical models have met the discriminant validity, value Average Variance Extracted (AVE) and the Test of Composite Reliability. The processing results can be stated that the model meets the criteria for a reliable and feasible for use. These results indicate that organizational citizenship behavior can be improved by servant leadership and organizational commitment. Perception of servant leadership are good and high organizational commitment will affect the organizational citizenship behavior of employees at BAPPEDA in Rembang Regency.*

***Keywords: Servant Leadership, Role Conflict, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior***

## I. PENDAHULUAN

Fenomena yang terjadi dalam pembangunan suatu bangsa mengisyaratkan adanya kesadaran akan pentingnya dimensi kemanusiaan dalam pelaksanaan pembangunan. Hal ini secara jelas dapat diamati dari terjadinya pergeseran-pergeseran orientasi yang berawal dari pandangan yang menganggap aspek sumber daya manusia sebagai obyek pembangunan yang menikmati hasil pembangunan tersebut, berubah kearah pandangan yang menganggap sumber daya manusia harus dilihat sebagai subyek yang secara aktif terlibat dalam proses pembangunan dan bisnis. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengamanatkan upaya pemerintah daerah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai bentuk pelayanan publik sehingga masyarakat mampu memberikan *feedback* terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah daerah. Partisipasi masyarakat ditujukan untuk mendorong dan meningkatkan tingkat kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah daerah. Hal ini tentunya akan menjadi katalisator bagi pemerintah daerah untuk memberikan pelayanan publik yang terbaik.

*Good Governance* menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil merupakan pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supermasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Salah satu dasar atau prinsip *Good Governance* adalah peningkatan pelayanan aparatur pemerintah di daerah.

Salah satu faktor penting dalam peningkatan pelayanan aparatur adalah perilaku karyawan. Kontribusi yang dapat diberikan karyawan bagi organisasi adalah berperilaku positif, dimana perilaku ini dalam lingkup organisasi sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Robbins (2001), perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi.

Menurut Perda Nomor 12 tahun 2008, tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rembang, BAPPEDA Kabupaten Rembang mempunyai tugas membantu bupati dalam melaksanakan kegiatan di bidang perencanaan pembangunan daerah. BAPPEDA mempunyai arti dan kedudukan sangat strategis yaitu sebagai lembaga teknis daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah. Perencanaan pembangunan dilaksanakan dengan cara memadukan aspirasi yang berkembang dalam masyarakat (*bottom-up*) dengan kebijakan pembangunan kabupaten, kebijakan pembangunan provinsi dan kebijakan pembangunan nasional (*Top-down*). Mempunyai peranan penting dalam merumuskan perencanaan pembangunan daerah secara makro, yang akan

menjadi arahan dalam penyusunan program-program yang akan dilaksanakan oleh SKPD di tingkat Kabupaten Rembang. Sebagai implementasi dari perencanaan tersebut akan memberikan input berupa program dan kegiatan pembangunan yang hasilnya diharapkan dapat meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat.

*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).

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bambale (2014) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap OCB adalah *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). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahembe (2014) juga menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Sedarmayanti (2015). Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dikemukakan oleh (Drury, 2004; Sokoll, 2014; Ramli, 2014). Namun penelitian yang dilakukan oleh Prabowo (2013) yang menguji hubungan antara *servant leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Blue Bird Group Surabaya menemukan hasil yang tidak signifikan antara keduanya.

*Role Conflict* (Konflik peran) terjadi ketika seseorang memiliki dua peran atau lebih yang harus dijalankan pada waktu yang bersamaan (Luthans, 2006). Senada dengan pernyataan Luthans, Ivancevich, et al. (2007) menyatakan konflik muncul ketika seseorang menerima pesan yang tidak sebanding berkenaan dengan perilaku peran yang sesuai. Luthans (2006) menyatakan bahwa konflik peran terjadi jika karyawan atau anggota tim: (1) diminta untuk melakukan tugas yang sulit atau (2) diharuskan melakukan tugas yang bertentangan dengan nilai pribadi. Pada kelompok, konflik peran meningkat, khususnya jika di dalam kelompok terdapat perilaku nonetis atau antisosial serta jika anggota kelompok menekankan norma-norma tertentu, sementara pemimpin dan penguasa organisasi formal menekankan norma lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Thompson and Werner (1997) menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh signifikan terhadap tiga dimensi pada OCB (*interpersonal helping, personal industry, individual initiatives*). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yesiltas (2014) menyatakan bahwa konflik peran tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Filley dan House (dalam Wexley dan Yukl, 2005) menunjukkan bahwa

akibat-akibat konflik peran akan menimbulkan kepuasan kerja yang rendah dan berpengaruh buruk terhadap pelaksanaan kerja individu.

Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Komitmen karyawan tersebut yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB dalam organisasi. Komitmen organisasional menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh dalam terciptanya OCB dalam organisasi (Gautam, Van Dick et al, 2004). Komitmen organisasional menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al, 1979); (Edfan Darlis, 2002). Komitmen organisasional yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan (Angle dan Perry, 1981; Porter et al., 1974). Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasional tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al., 1974); (Edfan Darlis, 2002).

Berangkat dari berbagai kajian teoritis dan empiris serta *research gap* yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengembangkan suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mengkaji sifat hubungan antara *servant leadership* dan konflik peran terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan mencoba memasukkan variabel komitmen organisasional seperti yang telah disarankan penelitian terdahulu yaitu bambale (2014), agar diperoleh pemahaman yang lebih baik tentang variabel-variabel yang diteliti dalam studi.

Berdasarkan adanya bukti faktual bahwa rendahnya *servant leadership* dan tingginya konflik peran berimplikasi pada rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB), serta rendahnya komitmen organisasional sebagai dampak dari rendahnya *servant leadership* dan tingginya konflik peran memicu rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB), memunculkan pertanyaan apakah pengaruh *servant leadership* dan konflik peran terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak terlepas dari variabel mediasi ?.

Penelitian ini mencoba mengkonfirmasi penelitian terdahulu dengan mengusulkan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Memasukkan variabel komitmen organisasional sebagai variabel intervening dianggap penting mengingat penelitian mengenai *servant leadership* selama ini belum memasukkan variabel komitmen organisasional dalam model. Usulan variabel komitmen organisasional sebagai variabel intervening diperkuat dari bukti empiris penelitian bambale (2014) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui pengelolaan variabel-variabel yang menjadi perhatian dalam studi yaitu variabel *servant leadership* (X1), konflik peran (X2), dan komitmen organisasional (Y1). Oleh karena itu, berdasarkan latar

belakang penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti merumuskan *research question* sebagai berikut:

1. Apakah *Servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasional ?
2. Apakah Konflik peran berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah *Servant leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?
4. Apakah Konflik peran berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

### **Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah yang sudah diuraikan diatas penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Servant leadership* terhadap komitmen organisasional.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Konflik peran terhadap komitmen organisasional.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Servant leadership* terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Menguji dan menganalisis pengaruh Konflik peran terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## **II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

### **2.1 Telaah Pustaka**

#### **2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku individu yang memiliki kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward* dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ yang dikutip Novliadi, 2007). Organ juga mendefinisikan OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau kompensasi.

Organ (2006) mengidentifikasi 5 aspek tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu :

#### *a. Altruism*

Menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

#### *b. Courtesy*

Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas serta kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi.

Misalnya, membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja. Dimensi ini juga disebut *altruism, peace making*, atau *cheerleading*.

c. *Civic Virtue*

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.

d. *Conscientiousness*

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi.

e. *Sportmanship*

Menunjukkan suatu kerelaan/toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Menurut (Podsakoff) yang dikutip Budihardjo (2004) dimensi ini kurang dapat perhatian dalam penelitian empiris. Dikatakan pula bahwa *sportsmanship* seharusnya memiliki cakupan yang lebih luas, dalam pengertian individu tidak hanya menahan ketidakpuasan tetapi individu tersebut harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri demi kelangsungan organisasi. Misalnya, saat dirinya tidak nyaman dengan kondisi pekerjaannya.

### 2.1.2 Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Lincoln (dalam Nurjanah, 2008), “komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi”, Sedangkan Lincoln dan Bashaw (dalam Nurjanah, 2008) mengemukakan, “komitmen organisasional memiliki tiga indikator : kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi”.

Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasional adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh pegawai yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya, dalam bentuk dasar dari komitmen organisasional, yaitu :

1) *Affective commitment*.

Didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi individu tersebut dengan organisasi.

2) *Continuance commitment.*

Mengacu pada suatu kesadaran tentang biaya yang diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi. Kontinuen komitmen adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi mereka.

3) *Normative commitment.*

Muncul karena adanya perasaan untuk tinggal dalam organisasi karena adanya kewajiban untuk bertahan dalam organisasi.

### **2.1.3 Role Conflict (Konflik Peran)**

Saat manusia berinteraksi, ketidaksesuaian dan pertentangan seringkali tidak dapat dihindari. Ketidaksesuaian dan pertentangan ini disebabkan manusia mempunyai keyakinan, pendapat, dan pengetahuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan-perbedaan inilah, menurut House dan Rizzo dalam Nugroho (2006) yang menyebabkan timbulnya konflik.

Robbins (2002) menyatakan bahwa konflik dalam organisasi terjadi karena ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan serta adanya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi. Adanya konflik dalam organisasi menunjukkan beberapa hal, antara lain: kelemahan dalam organisasi, kepemimpinan yang melakukan manajemen dengan buruk, komunikasi yang gagal antara pemimpin dengan karyawan, kurangnya keterbukaan, kepercayaan yang kurang antar karyawan dan pimpinan.

Konflik peran memiliki beberapa aspek yang membentuknya. Menurut penelitian yang dilakukan Rosaputri (2012) konflik peran dapat diukur menggunakan skala pengukuran yang dikembangkan oleh Rizzo et al dalam Rosaputri (2012). Indikatornya adalah :

- 1) Melakukan suatu pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda dan menerima penugasan tanpa sumber daya manusia yang cukup untuk menyelesaikannya.
- 2) Mengesampingkan aturan agar dapat menyelesaikan tugas dan menerima permintaan dua pihak atau lebih yang tidak sesuai satu sama lain.
- 3) Melakukan pekerjaan yang cenderung diterima oleh satu pihak tetapi tidak diterima oleh pihak lain dan melakukan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu.
- 4) Bekerja dibawah arahan yang tidak pasti dan perintah yang tidak jelas.

### **2.1.4 Servant Leadership (Kepemimpinan yang melayani)**

Patterson (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah seseorang yang melayani dengan berfokus pada bawahan, dimana para bawahan merupakan perhatian utama dari pemimpin itu sendiri atau organisasi. Konstruksi Kepemimpinan yang Melayani adalah kebajikan, yang dedefinisikan sebagai kualitas moral yang baik dalam diri seseorang atau keunggulan moral.

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

- a. Cinta (*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 ( angpao love). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

b. Pemberdayaan ( *Empowerment* )

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain , dan mendengarkan saran dari follower ( Dennis, 2004; Irving 2005 )

c. Visi ( *Vision* )

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang – orang yang di pimpin 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.

d. Kerendahan Hati ( *Humility* )

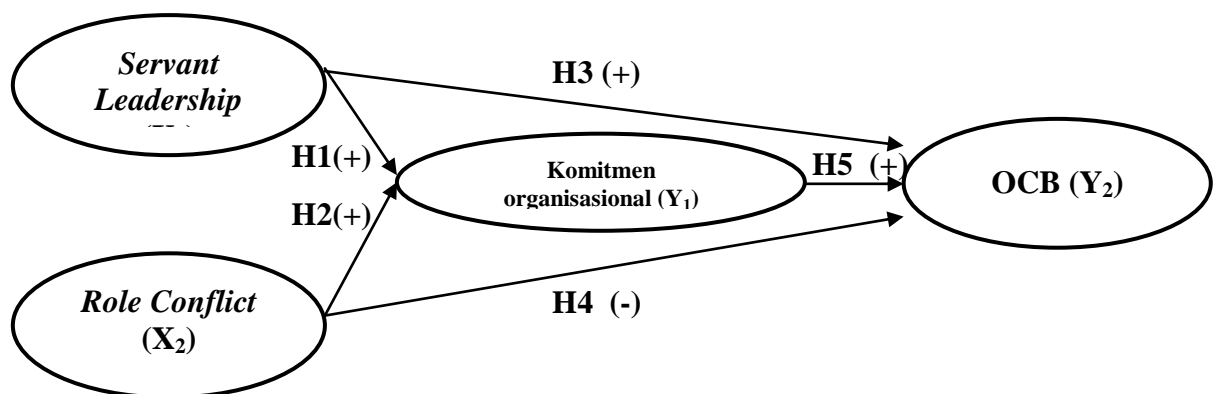
Dennis ( 2004 ; dalam Irving 2005) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e. Kepercayaan ( *Trust* )

*Servant leadership* adalah orang – orang yang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan servant leadership tersebut mendapatkan kepercayaan ntuk mencapai tujuan kelompok.

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran seperti yang tersaji dalam gambar 2.1.



Berdasarkan model kerangka pemikiran teoritis, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : “*Servant leadership berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*”

H2 : “*Role Conflict berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*”



H3 : “*Servant Leadership berpengaruh positif terhadap Organisasional Citizenship Behavior* “

H4 : “ *Role Conflict berpengaruh negatif terhadap Organizational Citizenship Behavior* “

H5 : *Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Organisasional Citizenship Behavior* “

### III. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian ini adalah karyawan Bappeda Kabupaten Rembang, sejumlah 50 responden. Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2006). Hasil analisis menunjukkan bahwa *Servant Leadership* , *Konflik Peran* dan *Komitmen Organisasional* berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizen Behavior* ( OCB ).

### IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.4.1 Analisa Jalur (*Path Analysis*)

Model analisa jalur secara matematis menjadi model regresi standardized (tanpa konstanta) karena kita ingin membandingkan berbagai jalur (Imam Ghazali, 2014 : 117). Model analisa jalur secara persamaan regresi terdiri dari dua persamaan sebagai berikut :

$$Y_1 = \rho_1 X_1 + \rho_3 X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

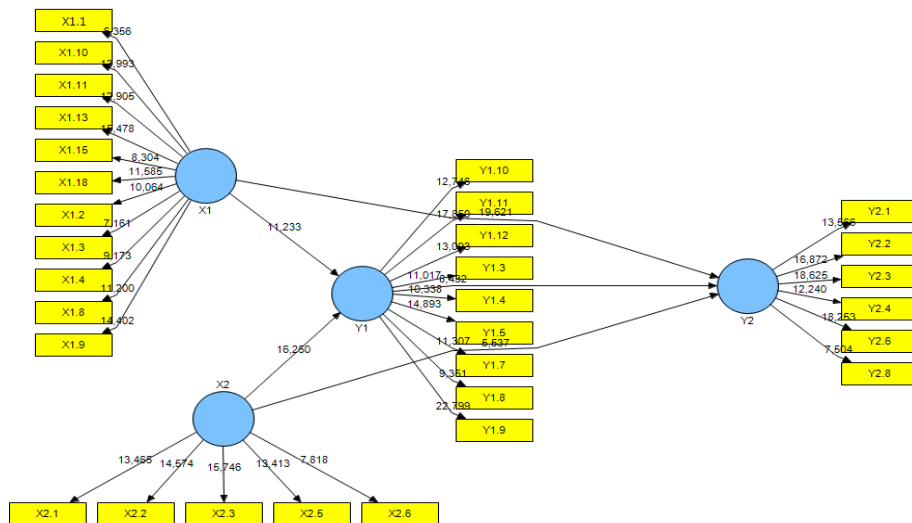
$$Y_2 = \rho_5 Y_1 + \rho_2 X_1 + \rho_4 X_2 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Berdasarkan hasil pengolahan, maka kedua model tersebut menjadi :

$$Y_1 = 0,464974 X_1 + 0,618189 X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y_2 = 0,613985 Y_1 + 0,677171 X_1 + -0,368550 X_2 + e_2 \dots\dots(2)$$

**Gambar 4.1**  
**Model Persamaan Struktural**



Sumber : *Data primer yang diolah, 2016*

### Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
X1 -> Y1	0,464974	0,466061	0,041395	0,041395
X1 -> Y2	0,677171	0,685119	0,034513	0,034513
X2 -> Y1	0,618189	0,614643	0,038042	0,038042
X2 -> Y2	-0,368550	-0,355344	0,066566	0,066566
Y1 -> Y2	0,613985	0,597724	0,072813	0,072813

	T Statistics ( O/STERR )
X1 -> Y1	11,232612
X1 -> Y2	19,620622
X2 -> Y1	16,250106
X2 -> Y2	5,536585
Y1 -> Y2	8,432345

Perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel dapat dihitung seperti dibawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Pengaruh langsung dan tidak langsung**

Direct effect	X1 → Y2	0,677	Total efek=0,961
Indirect effect	X1 → Y1 → Y2	0,464 x 0,613 = 0,284	
Direct effect	X2 → Y2	-0,368	Total efek= 0,01
Indirect effect	X2 → Y1 → Y2	0,618 x 0,613 = 0,378	

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Hasil pada tabel 4.1, menunjukkan bahwa koefisien pengaruh langsung variabel *servant leadership* (X1) terhadap variabel OCB (Y2) sebesar 0,677, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional (Y1) sebesar 0,284. Hal ini berarti bahwa pengaruh langsung variabel *servant leadership* (X1) terhadap variabel OCB (Y2) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional (Y1). Adapun pengaruh totalnya sebesar 0,961.

Koefisien pengaruh langsung variabel konflik peran (X2) terhadap variabel OCB (Y2) sebesar -0,368 sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional (Y1) 0,378. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel konflik peran (X2) terhadap variabel OCB (Y2) lebih kecil daripada

pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional (Y1). Adapun pengaruh totalnya sebesar 0,01.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui komitmen organisasional lebih besar dibandingkan dengan pengaruh konflik peran terhadap OCB melalui komitmen organisasional karena memiliki total pengaruh yang lebih besar.

#### **4.1. Pembahasan**

##### **4.1.1. Pembahasan Hipotesis 1 : Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa hubungan variabel *servant leadership* dengan komitmen organisasional menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,464974 dengan nilai t sebesar 11,232612, nilai tersebut lebih dari t tabel (1,99006). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini sesuai dengan hipotesis tersebut dimana variabel *servant leadership* berpengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasional dilihat dari nilai koefisien jalurnya, sehingga hipotesis 1 diterima.

Hasil pengujian pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. *Servant leadership* memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi 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 terhadapnya. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan dan juga menguntungkan bagi karyawan tersebut karena produktivitas karyawan dan organisasi berjalan dengan baik. 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.

Penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis diatas seperti penelitian yang dilakukan oleh Drury (2004; dalam Washington, dkk. 2007) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan komitmen organisasi. Penelitian lain yang mendukung adalah Hill (2008), Sokoll (2014) dan Ramli (2014).

##### **4.1.2. Pembahasan Hipotesis 2 : Pengaruh Konflik Peran terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa hubungan variabel konflik peran dengan komitmen organisasional menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,618189 dengan nilai t sebesar 16,250106, nilai tersebut lebih dari t tabel (1,99006). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel konflik peran memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini sesuai dengan hipotesis tersebut dimana variabel konflik peran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sehingga hipotesis 2 diterima.

Penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis diatas seperti penelitian yang dilakukan oleh Ketchand & Strawser (2001) memiliki hubungan yang berpenaruh dan signifikan.

#### **4.1.3. Pembahasan Hipotesis 3 : Pengaruh *Servant Leadership* terhadap OCB**

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa hubungan variabel servant leadership dengan OCB menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,677171 dengan nilai t sebesar 19,620622, nilai tersebut lebih dari t tabel (1,99006). Hasil ini menunjukkan bahwa servant leadership memiliki hubungan yang signifikan terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan hipotesis tersebut dimana servant leadership berpengaruh positif terhadap OCB, sehingga hipotesis 3 diterima.

Penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis diatas seperti penelitian yang dilakukan oleh Bambale ( 2011 ) menyatakan *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior* ( OCB).

#### **4.1.4. Pembahasan Hipotesis 4 : Pengaruh Konflik Peran terhadap OCB**

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa hubungan variabel konflik peran dengan OCB menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar - 0,368550 dengan nilai t sebesar 5,536585, nilai tersebut lebih dari t tabel (1,99006). Hasil ini menunjukkan bahwa konflik peran memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan hipotesis tersebut dimana konflik peran berpengaruh negatif terhadap OCB, sehingga hipotesis 4 diterima.

Penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis diatas seperti penelitian yang dilakukan oleh Branger ( 2005) mendapatkan hasil semakin tinggi konflik yang dialami baik di keluarga maupun pekerjaan , maka semakin rendah karyawan terikat dengan organization behavior.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Bragger (2005), yang mengutip dari Thompson & Werner (1997) dan Hui, et.al.(1997) yang menyatakan bahwa konflik peran berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, artinya semakin tinggi konflik yang dialami baik di keluarga maupun dipekerjaan, maka semakin rendah karyawan terikat dengan *organizational citizenship behavior*.

#### **4.1.5. Pembahasan Hipotesis 5 : Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB**

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa hubungan variabel komitmen organisasional dengan OCB menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,613985 dengan nilai t sebesar 8,432345, nilai tersebut lebih dari t tabel (1,99006). Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan

hipotesis tersebut dimana komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB, sehingga hipotesis 5 diterima.

Penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis diatas seperti penelitian yang dilakukan oleh Premchandani ( 2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh oleh Bragger (2005), yang mengutip dari Thompson & Werner (1997) dan Hui, et.al.(1997) yang menyatakan bahwa konflik peran berkaitan dengan organizational citizenship behavior, artinya semakin tinggi konflik yang dialami baik di keluarga maupun dipekerjaan, maka semakin rendah karyawan terikat dengan organizational citizenship behavior.

## **V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

### **5.1. Ringkasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif yakni dengan melakukan penyebaran kuesioner , wawancara dan perhitungan secara statistik, untuk mengetahui pengaruh servant leadership, konflik peran dan komitmen organisasional terhadap Organization Citizenship Behavior yang dilakukan di Bappeda Kabupaten Rembang. Observasi dilakukan peneliti terhadap 50 karyawan Bappeda Kabupaten Rembang menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara servant leadership, Konflik Peran dan Komitmen Organisasional terhadap Organization Citizen Behavior.

### **5.2. Simpulan Hipotesis**

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Kesimpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Servant Leadership memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional karena bila 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.
2. Konflik peran memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Konflik peran yang dipersepsikan secara positif akan mendorong karyawan untuk dapat menangani konflik dengan menghasilkan resolusi konflik yang tepat sehingga akan menciptakan komitmen organisasional menjadi lebih baik.
3. Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB berarti bila seorang servant leadershipnya memiliki pengaruh yang dekat atau terikat dengan organisasi maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasinya dan akan bersedia melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya secara senang hati dan sukarela.
4. Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB , dengan tingginya konflik peran seorang karyawan akan bekerja sesuai tupoksinya saja dan menurunnya tingkat keterikatan terhadap organisasi.

5. Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB sehingga karyawan akan bekerja lebih keras dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya.

### **5.3. Implikasi Kebijakan**

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Salah satu hal terpenting yang harus diperhatikan adalah bagaimana seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan terhadap bawahannya
2. Seorang pemimpin harus melibatkan peran serta karyawan dengan memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada karyawan sehingga tercipta rasa kebersamaan, karena pada dasarnya pemimpin yang bekerja sendiri dan tidak memberikan kepercayaan terhadap bawahan, tidak akan mencapai hasil yang diharapkan.
3. Seorang *servant leader* harus mampu memberikan teladan bagi bawahan
4. Pimpinan harus meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada organisasi dengan mengimplementasikan beberapa strategi sumber daya manusia yang relevan dan sekiranya mampu meningkatkan perilaku ekstra peran dari karyawan.
5. Manajemen konflik yang baik akan menguntungkan organisasi, hubungan antar pribadi dan antar kelompok mendorong ke arah peningkatan kesehatan organisasi dan konflik dapat mengurangi ketegangan dalam bekerja

### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah : responden cenderung kurang objektif dalam menilai diri sendiri serta memposisikan dirinya. Strategi yang digunakan dalam penyebaran kuesioner ternyata tetap saja ada responden yang kurang memahaminya. Responden ternyata juga ada yang mengisi kuesioner tanpa memahami isi dari kuesioner tersebut. Pada bagian pertanyaan terbuka banyak yang tidak diisi. Strategi penyebaran dengan cara memberikan waktu dalam pengisian dan bertanya bila kurang memahami juga tidak menjadi jaminan para responden dapat memahaminya, karena responden mengisikan di sela-sela waktu kerja.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil penelitian dan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Pengembangan penelitian mendatang antar lain :

1. Dalam melakukan pembagian kuesioner diberikan waktu yang luas untuk para responden saat melakukan pengisian kuesioner.
2. Peneliti bersamaan menunggu disaat responden mengisi kuesioner.
3. Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel mempengaruhi OCB. Variabel yang disarankan adalah Kinerja Karyawan dan Motivasi .

4. Untuk penelitian berikutnya minimal responden diatas 100 orang dengan menggunakan pengujian melalui metode SEM (*Structural Equation Modeling*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Akintayo, D.I . (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling* Vol. 2(1), pp.1-8.
- Allen N.J and Meyer J.P (1990). Measurement of Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizational. *Journal of Occupational Psychology*:63, pp. 1-8
- Bambale, Abdu Ja'afaru. (2014). *Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions*. *Journal of Marketing and Management*, 5 (1), pp. 1-16
- Dennis, Robert S. (2004). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26 No. 8, 2005 pp. 600-615
- Gautam, Thanswur, Rulf van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay, and Ann J. Davis. (2004). *Organizational Citizenship Behavior and Organization Commitment in Nepal*. Aston Bussiness School. Aston University. Birmingham
- Ghozali, Imam, 2014, *Metode Alternatif dengan Partial Least Squares ( PLS )* , Edisi Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership A Journey Into The Nature of Legitimate Power & Greatness*. 25th Anniversary Edition. Paulist Press; Marwah New Jersey.
- Ketchand, A.A. dan Strawser, J.R., 2001. Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 13: pp. 221 – 251.
- Maris et al. (2015), Pengaruh Servant Leadership dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Jember*.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Organ, Dennis W., et.al. (2006) *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.



Ramli, Aznarahayu.et.el (2014). The relationship between servant leadership and Organizational commitment: the malaysian perspectives. International Journal of Management and Sustainability, 2014, 3(2):pp. 111-123