

The Influence of Servant Leadership, Organizational Climate & Commitment on Organizational Citizenship Behavior

Wahyudi Triwiyanto* , Titi Prihatin

Manajemen Kependidikan, Pascasarjana, Unersitas Negeri Semarang, Indonesia

*Corresponding Author: wahyudit6907@students.unnes.ac.id

Abstrak. Behavior that arouses individual initiative to do more than what is assigned is a strategy to increase the effectiveness of the organization to achieve goals. This research is intended to conduct a study by testing and describing the effect of servant leadership, organizational climate and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB). The research method was conducted quantitatively on 44 respondents and analyzed by path analysis with the help of SPSS. The results showed that there was 1) a positive and significant effect of servant leadership on OCB partially and simultaneously with a total effect of 58% and 2) a positive and significant effect of organizational climate on OCB both partially and simultaneously with a total effect of 80.1%.

Kata kunci: Servant leadership; organizational climate, commitment, OCB

Abstract. Perilaku yang membangkitkan inisiatif individu untuk melakukan lebih dari apa yang ditugaskan merupakan strategi untuk meningkatkan efektifitas organisasi mencapai tujuan. Penelitian ini dimaksudkan untuk melakukan kajian dengan menguji dan mendeskripsikan pengaruh servant leadership, iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Metode penelitian dilakukan secara kuantitatif terhadap 44 responden dan dianalisis dengan analisis jalur dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 1) pengaruh positif dan signifikan servant leadership terhadap OCB secara parsial dan simultan dengan total pengaruh sebesar 58% dan 2) pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap OCB baik secara parsial maupun simultan dengan total pengaruh 80,1 %.

Key words: Servant leadership; iklim organisasi, komitmen, OCB

How to Cite: Triwiyanto, W., & Prihatin, T. (2023). Pengaruh Servant Leadership, Iklim Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana, 2023*, 1196-1203.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* merupakan sebuah pendekatan yang paradoks yang bertentangan dengan realita pada umumnya bahwa hampir semua pemimpin menuntut untuk dilayani. Oswald Sanders pernah mengatakan bahwa *“True greatness, true leadership, is achieved not by reducing men to one's service but in giving oneself in selfless service to them”* artinya pemimpin yang benar bukan dicapai dengan merendahkan orang lain untuk melayaninya tetapi pemimpin memberikan diri untuk melayani mereka tanpa pamrih. Seorang guru besar yang pernah hidup di Timur Tengah mengatakan kepada murid-muridnya *“barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu, dan barangsiapa ingin menjadi yang terkemuka di antara kamu, hendaklah ia menjadi hamba untuk semuanya”* Suatu konsep yang paradoks dengan arus yang selama ini ada dalam kepemimpinan, yang menganggap dirinya seperti “raja” yang harus dilayani. *Servant leadership* menempatkan dirinya sebagai pelayan (*steward*) yang bertanggungjawab dalam urusan rumah tangga sebuah organisasi (Sendjaya, 2015).

Northouse (2013) mendefinisikan *servant leadership* sebagai pendekatan yang memberi perhatian kepada yang dipimpin tentang masalah, empati dan mengembangkan potensi orang-orang yang dipimpinya. Dalam tinjauan yang lebih sistematis, *servant leadership* didefinisikan sebagai pendekatan yang berorientasi kepada kebutuhan dan minat para pengikut, juga melakukan reorientasi ke luar yakni tidak berfokus dalam diri sendiri tetapi peduli terhadap orang lain dalam organisasi tersebut (Sendjaya et al., 2020). Kepedulian terhadap orang lain dibandingkan diri sendiri tampak dari 10 karakter pemimpin yang melayani yakni: mendengarkan, empati, menyehatkan, perhatian, persuasi, konseptualisasi, visioner, akuntabel, komitmen pada pengembangan orang-orang dan membangun komunitas (Northouse, 2013). Penelitian Van Dieren-donck & Nuijten menemukan 8 karakteristik utama *servant leadership*: 1) pemberdayaan, 2) rendah hati, 3) memberikan dukungan,

4) ketulusan, 5) memaafkan, 6) keberanian, 7) akuntabilitas dan 8) tugas untuk mengurus (van Dierendonck, D. & Nuijten, 2011). *Servant leadership* memegang peran kunci terhadap pencapaian dari organisasi karena memungkinkan terjadinya interaksi antara pemimpin, pekerja dan pelanggan menjadi efektif (Brownell, 2010; Chon, K. and Zoltan, 2019) dan menginspirasi (Bavik, A., Bavik, Y.L. and Tang, 2017; Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F.H.K. and Wan, 2016; Koyuncu, M., Burke, R.J., Astakhova, M., Eren, D. and Cetin, 2014) serta meningkatkan komitmen pelanggan terhadap organisasi (Tang, T.W. and Tang, 2012; Elche et al., 2020)

Iklim organisasi menjadi karakteristik yang membuat organisasi satu dengan organisasi lainnya berbeda. Litwin & Stringer menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja, yang dapat dirasakan oleh orang-orang yang ada dalam lingkungan kerja tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung (Litwin, George H. & Stringer, 1968; Musyaffaah, 2022). Deskripsi dari iklim organisasi sangat ditentukan bagaimana anggota organisasi tersebut melihat, merasa dan memberi tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Oleh sebab itu iklim organisasi adalah sebuah fungsi yang membantu anggota organisasi tersebut dapat merasakannya. Iklim organisasi berfokus pada perilaku secara bersama-sama bukan pada keyakinan bersama (Miskel, 2014; Kiersch & Byrne, 2015) sehingga memberikan perspektif terhadap identitas organisasi yang muncul secara spontan ketika anggota saling berinteraksi. Di lingkungan sekolah, interaksi terjadi diantara para guru, penyelenggara sekolah, orang tua maupun antar siswa. Iklim organisasi merupakan keseluruhan atribut dari organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan manfaatnya oleh anggota-anggota sebagai akibat cara-cara yang dibuat organisasi atau subsistemnya yang melibatkan anggota dan lingkungannya. (Diyanti, 2017; Slocum, 2011; Utami, 2017).

Mathis & Jackson (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “*the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization.*” Dalam komitmen terkandung kepercayaan anggota organisasi untuk menerima tujuan dari organisasi dan tetap bertahan dalam organisasi tersebut (Ukkas & Latif, 2017; Rumasukun et. al, 2015). Komitmen organisasi adalah kemauan yang kuat (*strong willingness*) untuk menjadi anggota, kemauan yang kuat untuk organisasi dan kemauan yang tinggi untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2011; Baron, 2008). Komitmen organisasi terkait dengan kesetiaan dan kepercayaan seseorang terhadap organisasi sehingga anggota berkontribusi terhadap kemajuan dan kesinambungan organisasi (Baron, 2008; Nurjanah et al., 2020).

Adapun komponen dari komitmen organisasi terdiri dari: komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan (Meyer, 1990). Komitmen afektif meliputi ikatan secara emosional, identifikasi dan keterlibatan anggota dalam organisasi yang diperkuat melalui pengalaman yang selaras dan konsisten dengan harapan-harapannya yang dapat memuaskan kebutuhan primer/dasar. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan terhadap keharusan untuk loyal kepada organisasi untuk alasan-alasan etis atau moral sehingga anggota mempunyai kewajiban untuk tetap bertahan di organisasi. Komitmen berkelanjutan terkait dengan pertimbangan untung/rugi jika meninggalkan organisasi sehingga anggota ada dalam organisasi karena ada faktor kebutuhan untuk bekerja di organisasi tersebut. Luthans menyampaikan komponen dari komitmen sebagai faktor utama komitmen organisasional seorang individu yang menjadi anggota organisasi. Pertama, keyakinan dan penerimaan yang kuat dari individu terkait dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Kedua, kesediaan dan kesiapan yakni usaha keras dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ketiga, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dari organisasinya (Luthans, 2011a; Prabowo & Setiawan, 2013).

Penilaian kinerja pada umumnya berdasarkan *job description* yang telah ditetapkan dalam organisasi. Maksudnya, penilaian berhasil atau gagal nya seseorang didasarkan pada kemampuannya dalam mengerjakan tugas yang sesuai dengan *job description* yang diberikan. Kondisi ini dikenal sebagai *in-role behaviour* (Ukkas & Latif, 2017). Organisasi yang berhasil juga membutuhkan orang yang melakukan lebih dari *job description* yang diberikan. Perilaku seseorang dalam organisasi yang melakukan *extra ordinary* dengan inisiatif sendiri dan tidak terkait dengan sistem *reward* secara formal dalam sistem kerja sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi mencapai tujuan dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Prabowo & Setiawan, 2013; Baron, 2008; Musyaffaah, 2022; Musriha & Rosyafah, 2022). OCB merupakan kontribusi positif yang melebihi tuntutan dari *job description* karena perilaku dapat dikendalikan sendiri untuk mengerjakan kepentingan organisasi dengan yang terbaik.

Organisasi sangat membutuhkan OCB karena perilaku-perilakunya akan meningkatkan pemanfaatan sumber daya, menurunkan sistem pengendalian secara formal dan kebutuhan dana tidak terlalu banyak. Organ (2006) memadukan OCB ke dalam 5 komponen yakni 1) altruisme yakni perilaku dalam membantu rekan kerja yang kesulitan, baik tugas maupun masalah yang bersifat pribadi; 2) kesadaran (*Conscientiousness*), perilaku untuk melakukan lebih dari yang diharapkan bukan karena kewajiban atau tugas, 3) sikap sportif (*Sportsmanship*) yakni perilaku yang memberikan sikap toleran terhadap situasi yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan *complaint*, 4) kesopanan (*Courtesy*) yakni perilaku menjaga relasi untuk mencegah masalah interpersonal dgn rekan kerjanya, 5) kebajikan kewarganegaraan (*Civic Virtue*) yakni perilaku yang menunjukkan tanggung jawab kehidupan organisasi (Nurjanah et al., 2020; Prabowo & Setiawan, 2013).

Beberapa penelitian menemukan adanya hubungan antara servant leadership dengan OCB. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Fanny & Admaja, 2017; Gnankob et al., 2022) Sebaliknya, Vania (2013) menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Elche et al. (2020) menemukan perlunya adopsi servant leadership untuk meningkatkan OCB dalam organisasi. Secara simultan dan parsial terdapat pengaruh iklim organisasi, *servant leadership* terhadap OCB (Musyaffaah, 2022). Komitmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB (Ukkas & Latif, 2017; Nurjanah et al., 2020; Wibowo, 2018)

Penelitian ini dilakukan pada staf yayasan Pelayanan Desa Terpadu (PESAT). PESAT merupakan yayasan nirlaba yang berdedikasi mendirikan dan mengirim guru-guru ke desa-desa di Indonesia. Penelitian ini menjadi penting dan menarik karena secara fakta para guru yang dikirim ke desa-desa mempunyai dedikasi melakukan tugas di tengah keterbatasan dan fasilitas yang diterimanya. Semboyan mereka adalah “kalau ada yang mengajak jalan 1 mill, jalan lah 2 mill”. Pernyataan tersebut merupakan filosofi OCB untuk melakukan lebih dari tugas yang diberikan. Peneliti menduga ada 3 variabel yang diduga mempengaruhi OCB staf yayasan PESAT yaitu *servant leadership*, iklim kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel perantara.

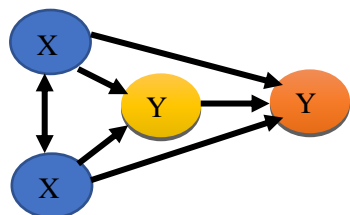
METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian secara kuantitatif yakni penelitian yang menguji teori-teori yang ditetapkan dengan cara melakukan penelitian terkait hubungan antar variabel (Sugiyono, 2019; Creswell, 2009). Jenis penelitian kuantitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan secara jelas terhadap masalah yang diteliti.

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disajikan dalam bentuk *google form*. Sampel penelitian berjumlah 44 staf guru. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan statistik regresi linear berganda melalui aplikasi SPSS versi ke 25.

Instrumen penelitian dari 2 variabel bebas yakni $X_1 = \textit{servant leadership}$ meliputi: 1) *leading by example*, 2) *earning people trust*, 3) *respecting*, 4) *communicating*, 5) *stewardship*, 6) *humility*, 7) *wisdom*; dan $X_2 = \textit{iklim organisasi}$, meliputi: 1) dukungan dan kehangatan (*friendly*), 2) kejelasan tujuan, 3) pemberian apresiasi, 4) kesempatan berkembang, 5) tanggung jawab, 6) ekspektasi organisasi dan 7) standar organisasi dalam bekerja. $Y_1 = \textit{komitmen organisasi}$ adalah variabel intrinsik/perantara, meliputi: 1) keyakinan, 2) kesediaan dan 3) keinginan. $Y_2 = \textit{OCB}$ merupakan variabel terikat meliputi: 1) *altruism*, 2) *conscientiousness*, 3) *civic virtue*, 4) *courtesy*; dan 5) *sportsmanships*

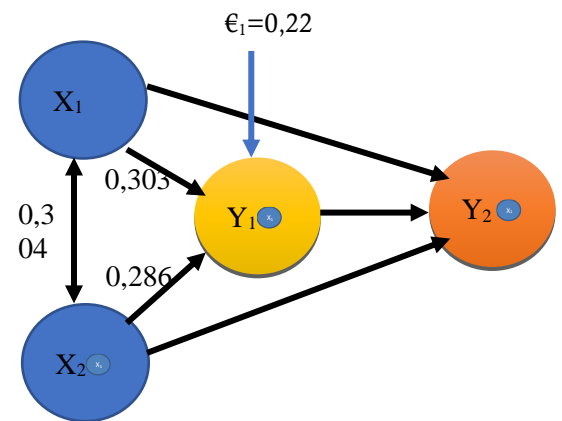
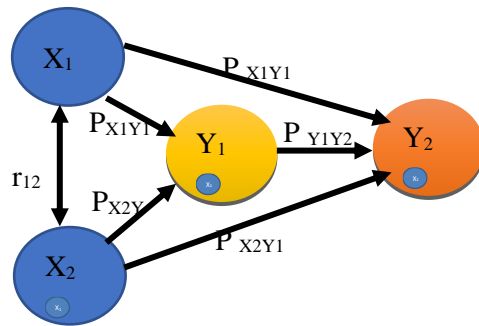
HASIL DAN PEMBAHASAN



Gb 1. Kerangka Berpikir

Analisis Regresi Linier Berganda.

Analisis diagram jalur:



Persamaan struktural:

$$Y_1 = p_{X_1Y_1} X_1 + p_{X_2Y_1} X_2 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = p_{X_1Y_2} X_1 + p_{X_2Y_2} X_2 + p_{Y_1Y_2} Y_1 + \epsilon_2$$

Pengujian secara simultan sub struktural 1

Persamaan:

$$Y_1 = p_{X_1Y_1} X_1 + p_{X_2Y_1} X_2 + \epsilon_1$$

Berdasarkan tabel 6 dan nilai ϵ_1 , maka, persamaan sub-struktur-1 adalah:

$$Y_1 = 0,303 X_1 + 0,286 X_2 + 0,22$$

H_0 : Variabel X_1 dan X_2 tidak berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap variabel Y_1 .

H_a : Variabel X_1 dan X_2 berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap variabel Y_1 .

Karena $p\text{-value} = 0,043$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak artinya variabel *servant leadership* (X_1) dan iklim organisasi (X_2) berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi (Y_1).

Analisis koefisien jalur:

$p_{X_1Y_1} = 0,303$, karena $p\text{-value} = 0,042$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, koefisien jalur ini signifikan.

$p_{X_2Y_1} = 0,286$ karena $p\text{-value} = 0,045$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, koefisien jalur ini signifikan.

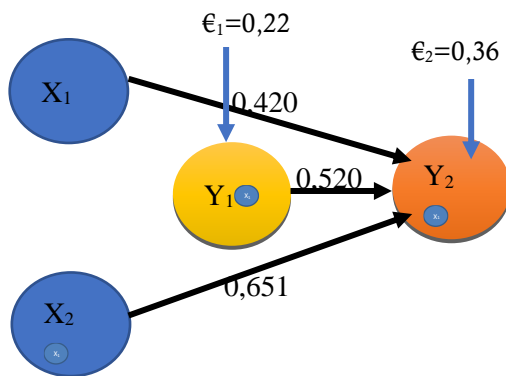
Berdasarkan persamaan sub-struktural 1 dan analisis koefisien jalur serta hipotesis, dapat diartikan bahwa: 1) komitmen organisasi (Y_1) dipengaruhi oleh *servant leadership* (X_1) dan iklim organisasi (X_2) secara simultan dan signifikan sebesar 95,3 % dan sisanya 4,7 dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya, di luar penelitian ini; 2) *servant leadership* (X_1) berbanding lurus dengan komitmen organisasi (Y_1) artinya semakin baik *servant leadership* (X_1) yang diperoleh oleh staf, maka komitmen organisasi staf (Y_1) semakin kuat atau tinggi. Demikian juga sebaliknya, semakin buruk *servant leadership* (X_1) yang diterima oleh staf maka komitmen organisasi staf (Y_1) juga akan semakin rendah; 3) iklim organisasi (X_2) berbanding lurus dengan komitmen organisasi (Y_1) artinya semakin baik iklim organisasi (X_2) yang diperoleh oleh staf, maka komitmen organisasi staf (Y_1) semakin kuat atau tinggi. Demikian juga sebaliknya, semakin buruk iklim organisasi (X_2) yang diterima oleh staf maka komitmen organisasi staf (Y_1) juga akan semakin rendah

Untuk sub struktural-2:

Persamaan:

$$Y_2 = p_{X_1Y_2} X_1 + p_{X_2Y_2} X_2 + p_{Y_1Y_2} Y_1 + \epsilon_2$$

Diketahui nilai dari R Square = 0,869 atau sama dengan 86,9 %. Besarnya koefisien jalur dari variabel lain yang mempengaruhi Y_2 di luar penelitian ini adalah $\epsilon_2 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,869)} = 0,36$



Berdasarkan tabel 8 dan nilai ϵ_2 , maka persamaan sub-struktur 2 adalah:

$$Y_2 = 0,420 X_1 + 0,651 X_2 + 0,520 Y_1 + 0,36$$

H_0 : Variabel X_1 , X_2 dan Y_1 tidak berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap variabel Y_2 .

H_a : Variabel X_1 , X_2 dan Y_1 berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap variabel Y_2 .

Karena p-value = 0,003 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak artinya variabel *servant leadership* (X_1) dan iklim organisasi (X_2) serta komitmen organisasi (Y_1) berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y_2).

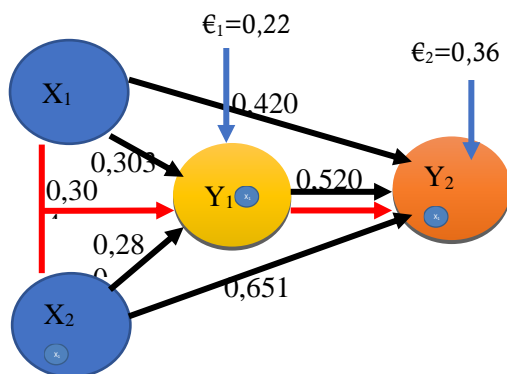
Analisis koefisien jalur:

$p_{X_1Y_2} = 0,420$, karena p-value = 0,013 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, koefisien jalur ini signifikan.

$p_{X_2Y_2} = 0,651$ karena p-value = 0,016 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, koefisien jalur ini signifikan.

$p_{Y_1Y_2} = 0,520$ karena p-value = 0,017 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, koefisien jalur ini signifikan.

Jadi, secara keseluruhan: pengaruh kausalitas variabel *servant leadership* (X_1) dan iklim organisasi (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y_1) serta dampaknya terhadap *organizational citizenship behavior* (Y_2) secara simultan dapat digambarkan dengan garis warna merah pada model struktur berikut:



Interpretasi:

Pengaruh dari X_1 ke Y_2

Pengaruh langsung = 0,420

Pengaruh tak langsung (melalui Y_1) = $0,303 \times 0,520 = 0,16$

Total pengaruh = $0,42 + 0,16 = 0,58$

Pengaruh dari X_2 ke Y_2

Pengaruh langsung = 0,651

Pengaruh tak langsung (melalui Y_1) = $0,28 \times 0,520 = 0,15$

Total pengaruh = $0,651 + 0,15 = 0,80$

Pengaruh dari Y_1 ke Y_2

Pengaruh langsung = 0,520

Berdasarkan analisis jalur sub struktural 1 menunjukkan p-value = 0,043 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak artinya variabel *servant leadership* (X_1) dan iklim organisasi (X_2) berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi (Y_1). Sedangkan dari analisis jalur sub struktural 2 menunjukkan bahwa p-value = 0,003 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak artinya variabel *servant leadership* (X_1) dan iklim organisasi (X_2) serta komitmen organisasi (Y_1) berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y_2). Jadi, secara keseluruhan: ada pengaruh kausalitas variabel *servant leadership* (X_1) dan iklim organisasi (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y_1) serta dampaknya terhadap *organizational citizenship behavior* (Y_2)

secara simultan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung. Besarnya pengaruh secara langsung menunjukkan adalah 42 %, sedangkan secara tidak langsung sebesar 16 % . Total pengaruhnya 58 %. Hasil pengujian ini selaras dengan penelitian yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* baik secara simultan maupun parsial (Musyaffaah, 2022; Elche et al., 2020; Gnankob et al., 2022). Ketika pemimpin mendemonstrasikan nilai-nilai dalam *servant leadership* seperti memimpin dengan contoh, staf mendapatkan kepercayaan dari pemimpin, ada respek yang ditunjukkan, komunikasi berjalan dengan baik, ada penatalayanan organisasi yang baik, kerendahan hati dan kebijaksanaan akan memberikan stimulus maupun kesadaran bagi staf untuk melakukan tugas lebih dari *job description* yang diberikan bahkan punya kepedulian terhadap yang lain tanpa membuat perhitungan untuk keuntungan pribadi.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sebagaimana ditunjukkan dari nilai signifikan yang diperoleh adalah 0,016 dan lebih kecil dari 0,05. Besar pengaruh langsung iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* adalah 65,1 %, sedangkan secara tidak langsung 15 %. Total pengaruhnya 80,1 %. Peningkatan terhadap iklim organisasi yang meliputi dukungan dan kehangatan, kejelasan tujuan, pemberian apresiasi, adanya kesempatan untuk mengembangkan diri, tanggung jawab, memahami ekspektasi organisasi dan adanya standar organisasi terkait pekerjaan maka kesadaran dan jiwa gotong royong untuk menyelesaikan tugas yang tampak dari perilaku staf dalam menampilkan peran yang ekstra dalam melakukan pekerjaan melebihi deskripsi kerja formal terjadi (Baron, 2008). Hasil dalam penelitian ini juga didukung penelitian yang sudah dilakukan dalam segmentasi yang berbeda untuk melihat pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (Ukkas & Latif, 2017; Musriha & Rosyafah, 2022; Musyaffaah, 2022).

Hasil pengujian yang lainnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sebagaimana ditunjukkan dari nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,017 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi dalam komitmen organisasi staf memberikan pengaruh kepada *organizational citizenship behavior*. Kesadaran dan kerelaan staf untuk melakukan tugas lebih dari apa yang sudah ditentukan, menjunjung sportifitas, sopan dan empati terhadap kesulitan rekan-rekannya akan meningkat seiring dengan keyakinan, kesediaan dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam yayasan/organisasi.

Sebagaimana hasil dan kesimpulan yang dinyatakan di atas bahwa iklim organisasi dan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* staf yayasan PESAT. Hal ini berarti *organizational citizenship behavior* akan mengalami peningkatan ketika dalam yayasan/organisasi terjadi peningkatan iklim organisasi maupun komitmen organisasi seperti keyakinan dalam menyelesaikan tugas, adanya kesempatan untuk mengutarakan pendapat, adanya dukungan untuk menumbuhkan kesediaan untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, dan semua standar, ekspektasi yayasan/organisasi dengan jelas dapat dipahami oleh staf.

SIMPULAN

Melalui penelitian ini ditemukan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* baik secara langsung maupun secara langsung, baik secara parsial maupun simultan yakni melalui komitmen organisasi. Temuan lainnya juga menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* baik secara langsung maupun tidak langsung, baik secara parsial maupun simultan melalui komitmen organisasi..

REFERENSI

- Baron, J. G. and R. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Bavik, A., Bavik, Y.L. and Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: a cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364-373. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1938965517719282>

- Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 363–378. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1938965510368651>
- Chon, K. and Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 3371–3394. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0935>
- Creswell, J. (2009). *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Pustaka Belajar.
- Diyanti, M. H. & M. J. A. (2017). Pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja tenaga kependidikan Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(3), 361–372. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.3.361>
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>
- Fadli Anshary Rumasukun, Sofyan Rante, Yohanis Wambrauw, Oscar O, Elita Bharanti, B. (2015). The Influence of human resource management strategy and competence on employee performance with the mediation of work motivation, organizational commitment and work culture: Study at the official of management of Communication and Information Technology o. *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online)*, 4(8), 2319–8028. www.ijbmi.org
- Fanny, & Admaja, S. (2017). Analisa Servant Leadership terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Universitas Kristen Petra: Surabaya*.
- Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 236–253. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F.H.K. and Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945–968. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0388>
- Jackson, R. L. M. & J. H. (2013). *Human resource management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 292–303. <https://doi.org/10.1177/1548051815570035>
- Koyuncu, M., Burke, R.J., Astakhova, M., Eren, D. and Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083–1099. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0238>
- Litwin, George H. & Stringer, J. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Luthans, F. (2011a). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (J. Beck (ed.); 12th ed.). McGraw-Hill/Irwin. https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23
- Luthans, F. (2011b). *Positive organisational behaviour and psychological capital*. In *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Companies.
- Meyer, N. J. A. & J. P. (1990). Organizational Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Miskel, W. K. H. & C. G. (2014). *Administrasi pendidikan*. Pustaka Pelajar.
- Musriha, M., & Rosyafah, S. (2022). The influence of Leadership Competencies, Organizational Commitment and Job Climate on Organizational citizenship behavior (OCB) and impact Employee Performance at PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v7i1.2738>
- Musyaffaah, L. (2022). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Servant Leadership, Dan Intrinsic Motivation Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt. Biometrik Citra Solusi. *Greenomika*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2022.04.1.1>
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan* (6th ed.). PT Indeks.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*,

- 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Prabowo, V. C., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap Organizational Citizenshhip Behavior (Ocb) Pada Blue Bird Group Surabaya. *Jurnal Agora*, 1(3), 1–12.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer International Publishing Switzerland. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/978-3-319-16196-9>
- Sendjaya, S., Eva, N., Robin, M., Sugianto, L., ButarButar, I., & Hartel, C. (2020). Leading others to go beyond the call of duty: A dyadic study of servant leadership and psychological ethical climate. *Personnel Review*, 49(2), 620–635. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0285>
- Slocum, H. dan. (2011). *Organizational Behavior 1* (13th editi). South-Western Cengage Learning.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.); Kedua). CV. Alfabeta. www.cvalfabeta.com
- Tang, T.W. and Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates”, *International Journal of Hospitality Management*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885–895. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.007>
- Ukkas, I. &, & Latif, D. (2017). Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 6(1). <https://doi.org/10.35906/je001.v6i1.167>
- Utami, P. P. (2017). Pengaruh iklim kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja terhadap kinerja guru SMAN se-kota Bekasi. *Visipena*, 8(021). <https://doi.org/https://doi.org/10.46244/visipena.v8i1.374>
- van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007%2Fs10869-010-9194-1>
- Wibowo, T. I. S. & A. D. A. (2018). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Psycho Idea*, 16(1), 1693–1076. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30595/psychoidea.v16i1.2497>