



Peran *Servant Leadership*, *Commitment Affective*, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Efektivitas Tim Guru

Ruth Cynthia Devi
Niko Sudibjo
Program Studi Teknologi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Pelita Harapan
niko.sudibjo@uph.edu

Abstract

Many studies have proven that team effectiveness is one factor that affects an organization's performance and success. Schools as educational institutions also really need this to be able to achieve maximum educational targets. This study was conducted to see the influence of serving leadership, affective commitment to organizations, and organizational citizenship behavior on team effectiveness. This research is a quantitative research using the SEM (Structural Equation Modeling) method. The data relating to the variables studied were then collected through a questionnaire. The study was conducted by surveying 43 teachers from XYZ school as a population. As many as 86% of data return with all questions answered. The collected data processing was carried out using the SmartPLS software program to help calculate existing hypothesis tests. The results showed that servant leadership, affective commitment and OCB affected the effectiveness of teamwork. It was also found that servant leadership does not have an effect on OCB which is inversely related to affective commitment.

Keywords: *Servant Leadership, Organizational Affective Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Team Effectiveness*

Abstrak

Banyak penelitian telah membuktikan bahwa efektivitas tim merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi performa dan kesuksesan sebuah organisasi. Sekolah sebagai lembaga pendidikan juga sangat membutuhkan hal ini untuk dapat mencapai target pendidikan dengan maksimal. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh dari kepemimpinan yang melayani, komitmen afektif terhadap organisasi, serta *organizational citizenship behaviour* terhadap tim efektivitas. penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*). Data yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti kemudian dikumpulkan melalui kuesioner. Penelitian dilakukan dengan mensurvei guru-guru dari sekolah XYZ sejumlah 43 orang pengajar sebagai populasi. Pengembalian data 86% dengan semua pertanyaan terjawab. Pengolahan data yang dikumpulkan dilakukan menggunakan program perangkat lunak *SmartPLS* untuk membantu menghitung uji hipotesis yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership*, komitmen afektif dan OCB memiliki berpengaruh terhadap efektivitas kerja tim. Didapati juga bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap OCB yang berbanding terbalik dengan komitmen afektif yang terbukti memberikan pengaruh positif terhadap OCB pada sekolah XYZ.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Yang Melayani, Komitmen Afektif Organisasi, Organizational Citizenship Behaviour, Tim Efektivitas*

Article Info

Naskah Diterima :
2020-09-28

Naskah Direvisi:
2020-11-14

Naskah Disetujui:
2020-12-20

A. PENDAHULUAN

Sekolah yang merupakan sebuah lembaga pendidikan, tidak dapat mencapai tujuannya dengan kerja individual. Dibutuhkan kerjasama tim untuk mencapai tujuan bersama. Menciptakan sebuah tim yang efektif merupakan salah satu tujuan bagi banyak organisasi (Sheng & Tian, 2010) Terutama pada institusi pendidikan yaitu sekolah yang memiliki jenjang berkesinambungan yang membutuhkan kerjasama dan komunikasi satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan bersama yang berhasil.

Penelitian telah membuktikan bahwa sebuah kerjasama dalam tim yang efektif merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi performa dari sebuah organisasi (Afolabi, Adesina, & Aigbedion, 2009). Untuk itu dapat kita katakan bahwa sebuah kerjasama tim yang efektif dalam sebuah organisasi memiliki peran yang cukup penting dalam kesuksesan sebuah organisasi.

Namun pada pelaksanaannya, efektivitas kerja pada sebuah tim tidak dapat terjadi begitu saja. Dibutuhkan sebuah usaha proaktif yang di usahakan untuk mencapai tujuan secara bersama. Dan sekalipun memang tidak dapat diragukan bahwa keberadaan seorang pemimpin yang efektif merupakan sebuah elemen yang diperlukan untuk menentukan kesuksesan sebuah sekolah (Bush & Heystek, 2006), namun pendekatan kepemimpinan yang melayani merupakan sebuah pendekatan yang sangat penting yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk menentukan keefektifan sebuah (Irving & Longbotham, 2007).

Selain kepemimpinan yang baik dalam sebuah institusi, *Organizational Citizenship Behavior* yang merupakan sikap spesifik dari anggota-anggota dari sebuah tim, merupakan sebuah variabel penting dari proses sebuah tim yang memiliki dampak dinamik terhadap tim efektifitas (Ren-Tao & Heung-Gil, 2009).

OCB mejadi penting dalam sebuah pembentukan tim karena mengindikasikan seberapa besar kesediaan setiap anggotanya secara individual (OCBI) mampu atau berkeinginan untuk berpar-tisipasi dalam peran extra yang akan membawa keuntungan terhadap organi-sasi (OCBO) (Mohammad, Habib, & Alias, 2011). Prilaku ini juga mendorong komunikasi yang lebih efektif, pertukaran ilmu dan juga meningkatkan koordinasi antar anggota tim kerja (Ren-Tao & Heung-Gil, 2009).

Komitmen Afektif merupakan satu dari tiga kategori dari komitmen organisasi yang dikonsepskan oleh Meyer, Allen, & Smith (1993). Sementara kedua komitmen yang lain berlangsung karena keharusan dan kewajiban, komitmen afeksi berlangsung oleh karena adanya keinginan dari dalam pribadi anggotanya (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Afektif komitmen juga di jelaskan sebagai keterikatan emosi yang dimiliki oleh anggota sebuah organisasi untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya di dalam organisasi (Kartika, 2011).

Karena objek dari komitmen afeksi merupakan organisasi itu sendiri, OCB memiliki kaitan yang erat dengan prilaku komitmen ini dan hubungan keduanya sangat berpengaruh erat dalam pelaksanaannya (Masterson, Lewis, Goldman, & al., 2000). Penelitian penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan yang positif dan berarti antara kedua variabel ini di berbagai organisasi (Spector & Che, 2014). Dan hal ini di perkirakan akan memiliki pengaruh yang juga berarti terhadap efektivitas kerja dalam tim pada organisasi tersebut.

Beberapa tahun terakhir, sekolah XYZ mengadakan perubahan kurikulum yang mengacu pada sistem pengajaran kreatif dan kolaboratif. Oleh karena sebab ini, maka departemen ini memulai sistem kerjasama tim secara lebih intensif pada setiap jenjangnya. Guru-guru yang mengajar pada jenjang yang sama, baik guru kelas, asisten maupun guru bidang studi

diharapkan dapat bekerja secara tim untuk mengkolaborasikan dan mengintegrasikan pelajaran antara satu bidang studi dengan bidang studi lainnya.

Melalui pengamatan peneliti dan wawancara yang dilakukan dengan beberapa guru didapati banyak kebingungan dan pada pelaksanaannya juga belum dapat diterapkan secara menyeluruh dan hanya terjadi karena formalitas yang tidak terpola dan belum terstruktur dengan baik. Sekalipun mengetahui tujuan bersama dari organisasi mereka, namun belum adanya sinergi dan kesatuan hati antara pimpinan dan manajemen dengan guru-guru yang ada di lapangan maupun antar guru-guru itu sendiri.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

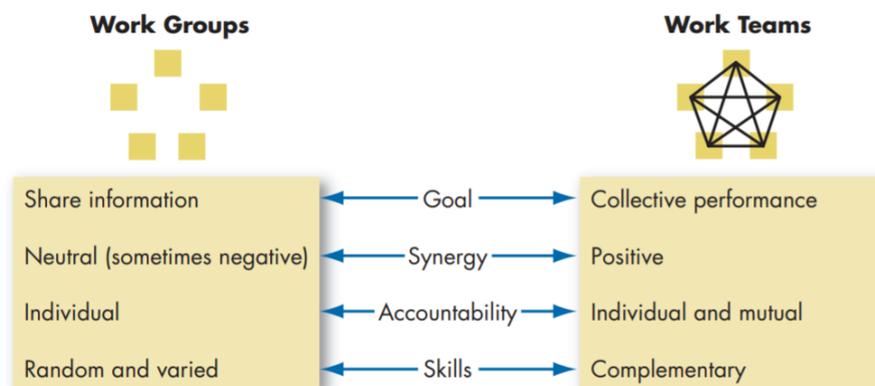
1. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* di sekolah XYZ
2. Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behaviour* di sekolah XYZ

3. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap efektivitas tim di sekolah XYZ
4. Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap efektivitas tim di sekolah XYZ
5. Menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap efektivitas tim di sekolah XYZ

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Efektivitas Kerja Tim

Tim terdiri dari dua individu ataupun lebih yang berinteraksi secara dinamis, saling bergantung, dan adaptif terhadap tujuan atau misi yang dijunjung dan dihargai bersama dimana masing-masing individu memiliki peran dan tanggung jawab secara spesifik untuk melakukan tugasnya yang telah ditetapkan secara bersama dalam waktu yang terbatas (*World Health Organization, 2012, hlm. 1*). Robbins dan Judge (2015) juga menjelaskan perbedaan antara kerja didalam sebuah tim dan grup. Perbandingan diantara keduanya dapat dilihat dari gambar dibawah ini.



Gambar 1

Perbedaan antara Kerja Grup dan Kerja Tim

Sumber: (Robbins & Judge, 2015)

Efektivitas di dalam tim dijelaskan sebagai hasil yang dihasilkan secara bersama dengan konsekuensi bersama untuk setiap anggota timnya (Piccoli, dkk., 2004, hlm. 359). Dapat disimpulkan bahwa efektifitas

tim merupakan kerja dari dua individu atau lebih dalam mencapai hasil dari tujuan bersama yang telah disepakati, dimana setiap individu memiliki peran mandiri yang saling bergantung antara satu dengan

yang lainnya. Tim kerja yang efektif dapat diukur melalui indikator-indikator seperti: (1) adanya kerja tim yang dinamis, (2) memiliki ketergantungan antar anggota, (3) terdapat pembagian kerja yang jelas, (4) menetapkan tujuan secara spesifik dan (5) mengatasi konflik dengan baik.

2. *Organizational Citizenship Behaviour*

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan OCB sebagai tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melebihi ekspektasi dari pekerjaan utamanya dan yang dapat meningkatkan kondisi lingkungan dan sosial dalam organisasi. Organ menyortir serta menyempurnakan lima kategori untuk menjelaskan bagaimana OCB dapat membantu efisiensi dalam organisasi yaitu: *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy* dan *Civic virtue* (Budihardjo, 2011). Lima dimensi ini kemudian dikembangkan oleh Podsakoff dkk (2000) menjadi tujuh kategori umum yaitu: *Altruism, Sportmanship, Organizational Compliance, Organizational Loyalty, Civic Virtue, Individual initiative* dan *Self-development*.

Penjelasan yang telah dielaborasi memberikan kesimpulan bahwa OCB merupakan perilaku individu dalam sebuah organisasi yang secara sukarela mau memberikan kontribusi lebih dari peran yang telah diberikan kepadanya dan memberi dampak positif terhadap kemajuan organisasi tersebut. Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur OCB adalah: (1) mengerjakan tanggungjawab pekerjaannya secara maksimal tanpa adanya pengawasan, (2) meningkatkan kemampuan diri, (3) melakukan pekerjaan diluar tugasnya secara sukarela, (4) membantu rekan kerja dan (5) menerima kesulitan tanpa keluhan.

3. *Komitmen Afektif*

Komitmen organisasi dijelaskan sebagai tingkat dimana seorang karyawan

dapat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tersebut (Kaswan, 2012) dan memiliki penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga mereka memiliki hasrat yang kuat untuk bertahan dalam organisasi tersebut (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2011).

Seseorang yang memiliki komitmen afektif mengikatkan dirinya kepada perusahaan karena keinginannya, bukan hanya karena keharusan ataupun sebuah kebutuhan (Umam, 2012, hlm. 259). Kecenderungan individu yang bekerja dalam sebuah organisasi yang memiliki komitmen afektif tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, keterlibatan dalam organisasi yang meningkat, keinginan untuk mencapai tujuan dan bertahan dalam sebuah organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001, hlm. 825).

Berdasarkan pemaparan di atas, komitmen afektif merupakan sebuah komitmen yang lahir dari perasaan sayang yang datang dari dalam diri seseorang terhadap organisasi dimana ia bekerja. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk memahami komitmen afektif adalah: (1) bangga menjadi bagian dari organisasi, (2) mempunyai rasa kepemilikan terhadap organisasi, (3) senang untuk menghabiskan masa karirnya dalam organisasi, (4) peduli terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan (5) menjadikan tujuan perusahaan sebagai bagian dari tanggungjawabnya

4. *Servant leadership*

Konsep kepemimpinan yang melayani bukanlah sebuah ide baru, banyak tokoh-tokoh besar dunia telah menunjukkan teladan dan contoh dari bentuk kepemimpinan ini. Yesus Kristus yang memberikan teladan mencuci kaki murid-muridnya, *Mother Theresa* yang memberikan dirinya untuk mengabdikan dan melayani orang lain, dan banyak lagi yang lain. *Servant leadership* didefinisikan

sebagai proses hubungan timbal balik antara seorang pemimpin dengan orang yang dipimpinnya (Poli, 2011). Kerangka kerja konseptual yang diajukan oleh Wong dan Page untuk mengukur *servant leadership* terdiri dari empat kategori (Handoyo, 2010) yaitu: *Character-orientation, People orientation, Task orientation, dan Process-orientation*. Peterson (2003) mengemukakan bahwa *servant leadership* didahului oleh tujuh konstruksi yang membentuk perilaku, karakteristik dan sikap mereka yaitu: kasih agapao, bersikap rendah hati, tidak egois, memiliki visi untuk pengikutnya, memiliki kepercayaan terhadap orang yang dipimpinnya, mengembangkan pengikutnya dan memiliki hati melayani (Jane, 2006).

Berdasarkan teori-teori yang sudah dijelaskan, *servant leadership* adalah sikap kepemimpinan yang lahir dari rasa ingin melayani dan mengutamakan pribadi yang ada dibawah pimpinannya untuk menjadi pribadi yang lebih baik diatas kepentingan dirinya sendiri dan dapat diukur melalui indikator tindakan pemimpin yang memiliki sikap: (1) rendah hati dalam menjalankan tugasnya, (2) mau melayani, (3) berkomitmen mengembangkan orang yang dipimpinnya, (4) meletakkan kepentingan orang lain diatas kepentingannya sendiri dan (5) percaya terhadap orang yang dipimpinnya.

C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dilakukan dengan pendekatan penelitian kuantitatif yang dikerjakan dengan investigasi sistematis dari fenomena sosial yang diinterpretasikan dengan angka dan perhitungan statistik (Watson, 2015). Adapun tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah tahapan observasi serta wawancara, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data. Data yang telah terkumpul dianalisis dan di deskripsikan menjadi sebuah informasi yang baru. Untuk melihat hubungan dan

menganalisi jalur antar variabel laten maka penelitian ini juga menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) yang merupakan pengembangan dari regresi berganda (Ghozali, Imam, & Latan, 2015).

Data populasi yang berasal dari 43 guru di sekolah XYZ Jakarta dikumpulkan menggunakan kuisioner sebagai instrumen penelitian yang di rancang menggunakan skala *Likert* dimana responden akan memilih satu jawaban dari skala 1-5 yang telah disediakan. Butir pertanyaan dirancang dan dikembangkan dari indikator setiap variabel yang diteliti sesuai dengan teori pendukungnya. Setiap indikator diwakili oleh 3 pertanyaan yang terdiri dari 5 indikator untuk setiap variabel.

Data yang didapatkan kemudian diolah menggunakan program *Smart-PLS 3.0*. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan melalui program ini kemudian di uji setiap butir pertanyaan dengan acuan nilai *loading factors* dan *AVE* yang memenuhi persyaratan valid atau tidaknya. Sesuai dengan teori yang ada maka batasan bawah yang diambil untuk *loading factors* pada penelitian ini berada pada nilai 0.6, dengan nilai *AVE* yang harus lebih besar dari 0.5. Setelah itu, dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan tujuan untuk melihat dan memastikan bahwa setiap item yang ada tidak menunjukkan korelasi yang tinggi dengan variabel yang lainnya (Ghozali, Imam, & Latan, 2015).

Pengujian validitas diskriminan ini dapat dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat dari *AVE* dari setiap konstruk. Kemudian reabilitas penelitian ini dapat dilihat melalui pengolahan yang menunjukkan nilai *composite reabilitynya*.

Pengujian hipotesis juga akan dilakukan dalam penelitian ini dimana pengaruh antar variabel dalam penelitian ini akan dijelaskan. Efektivitas tim merupakan variabel terikat yang dipengaruhi oleh *servant leadership* dan komitmen afektif sebagai variabel bebas. *Organiza-*

tional Citizenship Behavior akan berlaku sebagai variabel *intervening* yang berada diantara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga secara tidak langsung akan mempengaruhi variabel terikat (Widoyoko, 2012).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kuesioner yang dikumpulkan dapat dilihat profil responden dari tabel berikut:

Tabel 1
Profil Responden

Jenis kelamin responden	wanita	95%
	Pria	5%
Usia	20-30 tahun	30%
	31-40 tahun	63%
	41-50 tahun	7%
Pendidikan terakhir	D3	5%
	S1	65%
	S2	30%
Lama bekerja	< 2 tahun	16%
	3-5 tahun	33%
	6-10 tahun	30%
	>10 tahun	21%

Sumber: Hasil Olah Data *Smart PLS 3.0* (2020)

Uji Validitas dan Reabilitas

Pengujian validitas dilakukan dalam 2 tahapan yaitu dengan pengujian yang melihat nilai dari loading faktor dan AVE pada tiap variabel yang diteliti pada penelitian ini. Perhitungan pada loading

faktor pada setiap butir pertanyaan menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0.6 dan nilai AVE diatas 0,50 yang dapat dilihat pada Tabel 2. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memiliki tingkat validitas konvergen yang baik.

Tabel 2
Hasil Perhitungan Uji Validitas Konvergen

Variabel	Butir Pernyataan	Loading Factors	Keterangan	Nilai AVE
Efektivitas Kerja Tim	ET3	0.726	VALID	0.594
	ET4	0.786	VALID	
	ET5	0.707	VALID	
	ET6	0.875	VALID	
	ET8	0.818	VALID	
	ET11	0.650	VALID	
	ET12	0.755	VALID	
	ET14	0.770	VALID	
	ET15	0.825	VALID	
Komitmen Afektif	KA2	0.758	VALID	0.562
	KA3	0.788	VALID	

	KA4	0.766	VALID	
	KA5	0.600	VALID	
	KA7	0.698	VALID	
	KA8	0.774	VALID	
	KA9	0.841	VALID	
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	OCB4	0.796	VALID	0.519
	OCB5	0.734	VALID	
	OCB11	0.659	VALID	
	OCB13	0.684	VALID	
<i>Servant Leadership</i>	SL1	0.762	VALID	0.562
	SL2	0.754	VALID	
	SL3	0.826	VALID	
	SL4	0.703	VALID	
	SL5	0.724	VALID	
	SL6	0.663	VALID	
	SL7	0.829	VALID	
	SL8	0.831	VALID	
	SL9	0.702	VALID	
	SL10	0.740	VALID	
	SL11	0.820	VALID	
	SL12	0.649	VALID	
	SL14	0.713	VALID	

Sumber: Hasil Olah *Data Smart PLS 3.0* (2020)

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan tujuan untuk melihat dan memastikan bahwa setiap item yang ada tidak menunjukkan korelasi yang tinggi dengan variabel yang lainnya (Ghozali, Imam, & Latan, 2015). Angka yang dicetak tebal di bagian paling kiri tabel 3 menunjuk-

an nilai akar kuadrat AVE tiap variabel dan dapat dilihat bahwa nilai kuadrat AVE setiap variabel ini memiliki nilai yang lebih besar dari nilai korelasinya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konstruk tiap variabel memiliki tingkat validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	E.T.	O.C.B.	K.A.	S.L.
Efektivitas Kerja Tim	0.771			
Komitmen Afektif	0.695	0.750		
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.441	0.678	0.720	
<i>Servant Leadership</i>	0.600	0.486	0.196	0.750

Sumber: Hasil Olah *Data Smart PLS 3.0* (2020)

Dalam sebuah penelitian, setiap instrumen juga harus diuji apakah telah memiliki reliabilitas yang baik. Hal ini dilakukan untuk melihat adanya ketepatan dan konsistensi instrumen tersebut dalam

mengukur sebuah konstruk yang ada didalamnya. Ghozali & Latan (2015) menyebutkan dua cara untuk mengukur reliabilitas, yaitu dengan menggunakan nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite*

Reliability. Karena kriteria yang digunakan pada nilai *Cronbach Alpha* lebih rendah, maka mereka menyarankan agar menggunakan *Composite Reliability*. Adapun sebuah konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Composite Reliability* lebih

besar dari 0,70. Seperti yang dapat dilihat dari tabel 4, setiap variabel memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,80. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen pada penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Tabel 4
Nilai Perhitungan Reabilitas Konstruk

Variabel	Composite Reliability
Efektivitas Kerja Tim	0.929
Komitmen Afektif	0.899
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.811
<i>Servant Leadership</i>	0.943

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3.0 (2020)

Uji Hipotesis

Untuk mengevaluasi antar hubungan dalam sebuah konstruk yang dibuat pada sebuah penelitian perlu dilakukan uji hipotesis. Dengan penelitian menggunakan metode SEM pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat koefisien jalur

(*path coefficient*) yang terbentuk antar tiap variabel dan juga nilai dari *R-Square* dari variabel intervening dan variabel terikat yang di gunakan dalam penelitian ini. Hasil dari uji hipotesis yang telah dilakukan dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 5
Hasil Uji Hipotesis

Jalur	Hipotesis	Nilai Koefisien	Hasil
<i>Servant Leadership</i> →Efektivitas Kerja Tim	Terdapat pengaruh positif <i>servant leadership</i> terhadap efektivitas kerja tim	0.348	H1 didukung
<i>Servant Leadership</i> → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Terdapat pengaruh negatif <i>servant leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i>	-0.174	H2 tidak didukung
Komitmen Afektif → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Terdapat pengaruh positif komitmen afektif terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i>	0.763	H3 didukung
Komitmen Afektif →Efektivitas Kerja Tim	Terdapat pengaruh positif komitmen afektif terhadap efektivitas kerja tim	0.506	H4 didukung
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> →Efektivitas Kerja Tim	Terdapat pengaruh positif <i>organizational citizenship</i>	0.030	H5 didukung

behaviour terhadap
efektivitas kerja tim

R-Square Efektivitas Kerja Tim	0.574
R-Square <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.483

Sumber: Hasil Perhitungan Smart-PLS 3.0 (2020)

Nilai koefisien jalur yang sudah didapatkan dapat dituliskan persamaan regresi yang berlaku pada struktur pertama dan juga struktur kedua. Berikut adalah persamaan yang dapat dibuat:

Persamaan Struktur 1

$$x_2 = -0.174x_1 + 0.763x_3$$

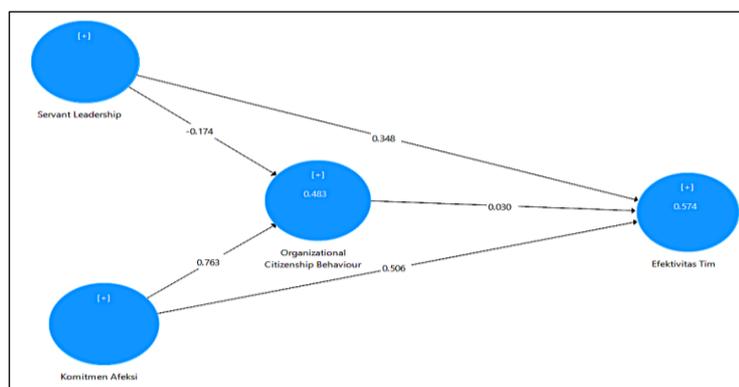
Persamaan Struktur 2

$$y = 0.506x_1 + 0.030x_2 + 0.348x_3$$

Dalam persamaan diatas, y adalah efektifitas kerja tim, x1 adalah *servant leadership*, x2 *organizational citizenship behaviour* dan x3 adalah komitmen afektif.

Berdasarkan hasil perhitungan *R-Square* yang dapat dilihat pada tabel 5 menyatakan bahwa variabel efektifitas kerja tim telah berhasil dijelaskan oleh variabel *servant leadership* dan komitmen

afektif sebesar 57,4% dan untuk variabel *Organizational Citizenship Behaviour* 48,3%. Chin dalam Ghazali menyatakan *Rule of Thumb* dimana nilai *R-Square* diatas 0.33 menunjukkan model yang moderate. Sehingga melihat nilai *R-Square* secara keseluruhan dalam model penelitian ini dapat dinyatakan bahwa model penelitian ini sebagai model yang moderat. Dari pengujian hipotesis ini, didapatkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap OCB dan juga efektifitas kerja tim demikian juga dengan *servant leadership* terhadap efektifitas kerja tim. Sedangkan ditemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh positif terhadap OCB.



Gambar 2

Model Penelitian

Sumber: Hasil Olah *Data Smart PLS 3.0* (2020)

1. *Servant Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap Efektivitas Kerja Tim

Hasil dari hipotesis pertama untuk melihat adanya pengaruh positif variabel *servant leadership* terhadap efektifitas kerja tim telah diterima dan didukung

dalam penelitian ini. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.348 yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel ini. Hasil yang didapat sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Bright Mahembe dan Amos S. Engelbrecht pada

tahun 2014 yang lalu yang juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara *servant leadership* dengan efektifitas tim. Para peneliti tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani dan memiliki kerendahan hati akan menolong tiap individu untuk bertumbuh secara pribadi yang dapat memberikan kontribusi terhadap kerja tim secara positif (Mahembe & Engelbrecht, 2014).

Responden menyetujui bahwa pemimpin di sekolah ini memiliki sikap rendah hati, mau melayani dan mengembangkan orang-orang yang ada dibawah pimpinannya. Variabel efektifitas tim sendiri seturut evaluasi yang dilakukan dalam penelitian ini memiliki hasil yang sangat baik. Melihat dari hasil hipotesis pertama penelitian ini menunjukkan bahwa sikap kepemimpinan *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap efektifitas kerja tim yang ada pada guru-guru yang dipimpinya, hal ini tentunya menjadi sesuatu yang sangat positif dan perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan karena hal ini akan menghasilkan sebuah efektifitas kerja tim yang semakin baik di sekolah ini.

2. *Servant Leadership* tidak berpengaruh positif Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hubungan antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* didapati tidak memiliki hasil positif dalam penelitian ini. Hal ini menyatakan bahwa pernyataan hipotesis kedua tidak dapat diterima ditinjau dari nilai koefisien jalur yang ditemukan memiliki nilai negatif. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mahembe, Engerbrecht dan Dannhauser pada penelitian yang dilakukan di *Western Cape*, Afrika Selatan di tahun 2016 silam dimana Mahembe dan kawan-kawannya menemukan adanya pengaruh positif antara kedua variabel tersebut. Walaupun

variabel yang diteliti merupakan variabel yang sama, namun perbedaan lokasi dan profesi responden yang diteliti memungkinkan adanya perbedaan ini (Mahembe, Engerbrecht, & Dannhauser, 2016).

Dalam penelitian ini, apabila dilihat secara hasil temuan internal pada *servant leadership*, variabel ini memiliki respon yang cukup baik, responden menyatakan setuju dan sangat setuju adanya perilaku kepemimpinan yang melayani dari pada pemimpin mereka, namun ternyata hal ini tidak dapat mempengaruhi OCB dalam temuan di lapangan. Apabila ditinjau dari 4 butir pertanyaan dari variabel OCB sendiri ditemukan bahwa banyaknya jumlah persentase responden yang memberikan jawaban netral dan setuju menandakan adanya kesadaran untuk memberikan kontribusi lebih secara sukarela dari peran yang diharapkan. Kedua variabel yang telah di respon dengan baik ini ternyata didapati bahwa menghasilkan hubungan yang negatif, yang berarti *servant leadership* yang sudah dilakukan dengan baik oleh pimpinan disekolah ini tidak memiliki pengaruh terhadap OCB yang terjadi pada setiap individu yang dipimpinya.

3. Komitmen Afektif Berpengaruh Positif Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil dari hipotesis ketiga untuk melihat adanya pengaruh positif antara komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* telah diterima dan didukung dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur yang cukup kuat yang menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antar kedua variabel ini. Hal ini juga sejalan dengan hasil yang ditemukan oleh Lee, Boyun Woo dan Kim (2017).

Lee, Boyun Woo dan Kim (2017) menyatakan bahwa adanya mekanisme psikologi yang didorong oleh komitmen afektif yang menciptakan adanya

hubungan dengan kualitas sosial yang tinggi. Hal ini kemudian memudahkan orang-orang yang bekerja dalam sebuah organisasi untuk terkoneksi dengan OCB dikarenakan rasa kewajiban untuk menciptakan hasil positif yang menguntungkan rekan kerja mereka.

Komitmen afektif dapat dilihat secara jelas dari kebanggaan yang dimiliki seorang individu terhadap organisasi dimana dia bekerja. Pada sekolah yang menjadi tempat penelitian ini diadakan, masa dedikasi kerja guru-guru yang bekerja di dalamnya juga dapat menjadi sebuah indikasi bagaimana komitmen afektif ini telah terbentuk. Hasil penelitian hipotesis ke-tiga dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang bahkan dapat dikatakan kuat dari komitmen afektif yang dimiliki tiap individu yang bekerja di dalamnya terhadap *organizational citizenship behaviour* di sekolah XYZ ini. Komitmen afektif yang sudah terbentuk menjadi sebuah pengaruh yang baik yang ada di lapangan untuk menciptakan OCB yang pastinya akan menjadi sebuah dampak yang positif untuk kemajuan sekolah ini sendiri.

4. Komitmen Afektif Berpengaruh Positif Terhadap Efektivitas Kerja Tim

Hipotesis keempat dari penelitian ini yang melihat adanya pengaruh antara komitmen afektif terhadap efektifitas kerja tim menemukan adanya pengaruh positif. Penelitian ini sejalan dengan temuan yang didapatkan oleh Hammond dan juga Salas, dalam Mahembe & Engelbrecht (2013). Dijelaskan bahwa hasil kerja dan performa dalam sebuah tim yang mengindikasikan sebuah efektifitas kerja dipengaruhi oleh rasa kedekatan dan keterlibatan emosional, hal tersebut merupakan indikator dari adanya komitmen afektif dari seorang individu (Mahembe & Engelbrecht, 2013, hlm. 4).

Hipotesis ini menunjukkan bahwa komitmen afektif yang dimiliki sekolah ini,

sudah menjadi sebuah pengaruh yang baik bahkan cukup kuat untuk menciptakan adanya sebuah efektifitas kerja tim. Untuk itu, apabila sekolah ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kerja tim yang semakin efektif, hal-hal yang membentuk komitmen afektif dapat diperhatikan dan ditingkatkan karena hasil penelitian telah membuktikan bahwa memang adanya pengaruh yang dapat meningkatkan efektifitas kerja tim dalam sekolah XYZ khususnya pada departemen dimana 43 responden ini bekerja.

5. Organizational Citizenship Berpengaruh Positif Behaviour Terhadap Efektivitas Kerja Tim

Pengaruh positif antara *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap efektifitas kerja tim pada hipotesis kelima juga didukung dari hasil penelitian ini. Hal ini juga dinyatakan oleh tiga penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mahembe dkk (2014), Mahembe dkk (2016) serta penelitian oleh Sharma dkk (2011). Ketiga penelitian ini memiliki kesepakatan bahwa OCB merupakan unsur yang penting yang dapat mempengaruhi efektifitas kerja tim. Mahembe menyimpulkan bahwa sebuah tim memiliki performa yang tinggi dihasilkan oleh karyawan yang memiliki OCB yang juga tinggi.

Organizational citizenship behaviour pada sekolah ini yang juga menjadi sebuah variabel intervening dalam model penelitian ini menunjukkan memang adanya pengaruh positif terhadap efektifitas kerja tim yang dimiliki oleh guru-guru di sekolah ini, namun dilihat dari besaran nilai koefisien jalur yang dimiliki serta perbandingannya dengan pengaruh dari variabel lain, sekolah ini mungkin perlu untuk lebih memberikan perhatian untuk mengembangkan variabel *servant leadership* dan juga komitmen afeksi untuk berfokus pada peningkatan efektifitas kerja tim. Hal ini jelas terlihat dari hasil evaluasi

dan perhitungan model penelitian yang telah dilakukan, bahwa kedua variabel *servant leadership* serta komitmen afektif berpengaruh lebih besar secara langsung kepada efektivitas tim dibanding apabila pengaruh tersebut harus terlebih dahulu mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* dan kemudian mempengaruhi efektivitas kerja tim.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan diperoleh beberapa kesimpulan. Baik *servant leadership*, komitmen afektif, dan *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap efektivitas tim di sekolah XYZ Jakarta. Selanjutnya, komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* di sekolah XYZ Jakarta. Temuan yang berbeda ditemukan, dimana *servant leadership* tidak ber-

pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* di sekolah XYZ Jakarta.

Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah pada peningkatan efektivitas kerja tim dengan memfokuskan kepada kedua variabel *servant leadership* dan komitmen afektif yang menurut hasil evaluasi telah memberikan pengaruh positif terhadap pembentukannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afolabi, O., Adesina, A., & Aigbedion, A. (2009). Influence of team leadership and team commitment on teamwork and conscientiousness. *Journal of Social Sciences*, 21(3), 211–216.
- Budihardjo, A. (2011). *Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- Bush, T., & Heystek, J. (2006). School Leadership and Management in South Africa: Principals' perceptions. *Educational Management and Professional Development*, 34(3), 63-76.
- Ghozali, Imam, & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran *Servant leadership* sebagai alternative kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi. *Makara Sosial Humaniora*, 14(2), 130-140.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*. 2(2), 98-113.
- Jane, T. (2006). *Servant Leadership Research Roundtable*. Waddell Regent University.
- Kartika, E. W. (2011). *Analisis Pengaruh Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Lima di Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Lee, Boyun, & Kim, Y. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *Sage*.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. (2014). The relationship between servant leadership, organizational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*(1), 01-10.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management, 11*(1), 1-10.
- Mahembe, B., Engerbrecht, A. S., & Dannhauser, Z. (2016). The relationship between servant leadership, affective commitment: Organizational citizenship behavior and team effectiveness. *Proceedings from the 22nd Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology*.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., & al., e. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Acad Manage Rev, 43*(4), 738-748.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extention and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psycho-logy, 78*(4), 538.
- Mohammad, J., Habib, F., & Alias, M. (2011). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal, 16*(2), 149-165.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing. Edisi Keenam*. Jakarta: Salemba Empat.
- Piccoli, Gabriele., Powell, Anne., Ives, & Blake. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology and People, 17*(4), 359-379.
- Podsakoff, P. M. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of management, 26*(3), 513-563.
- Poli, W. (2011). Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh. . *Makassar: Universitas Hasanuddin. Journal of Economic and Business*.
- Ren-Tao, M., & Heung-Gil, K. (2009). The impact of organizational citizenship behaviour on team effectiveness in China: The moderating role of task complexity. In *2009 Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology* (pp. 641-646). IEEE.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825-836.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Slamba Empat.
- Sheng, C., & Tian, Y. (2010). Relationships among teamwork behaviour, trust, perceived team support, and team commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal, 38*(10), 1297-1305.
- Sharma, J. P., Bajpai, N., & Holani, U. (2011). Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective. *International Journal of Business and Management, 6*(1), 67.
- Spector, P., & Che, X. (2014). Re-examining citizenship: how the control of measurement artifacts affects observed relationships of organizational citizenship behavior and organizational variables. *Human Performance, 27*(2), 165-182.
- Umam, K. (2012). *Perilaku organisasi. Cetakan kedua*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Watson, R. (2015). Quantitative research. *Nursing Standard (2014+), 29*(31), 44.

- Widoyoko, e. P. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- World Health Organization. (2012). *Being an Effective Team Player*. Retrieved from https://www.who.int/patientsafety/education/curriculum/course4_handout.pdf