

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN PSYCHOLOGICAL CONTRACT
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DOSEN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA**

¹⁾Mi'raj, ²⁾Matin, ³⁾Rugaiyah, dan ⁴⁾Lamria

^{1),2),3),4)}Universitas Negeri Jakarta

Email : mirajmudjaari@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan *psychological contract* (kontrak psikologis) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket. Survey dilakukan sejak bulan Juni 2018 – Maret 2019 dengan melibatkan 115 dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik *purposive sampling* menggunakan rumus Slovin dan uji coba instrumen sebanyak 20 dosen. Temuan dari hasil penelitian ini mengindikasikan: *pertama*, adanya pengaruh kepemimpinan yang melayani secara langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien jalur 0,332. *Kedua*, adanya pengaruh kontrak psikologis secara langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien jalur 0,304. *Ketiga*, adanya pengaruh kepemimpinan yang melayani secara langsung positif dan signifikan terhadap kontrak psikologis dengan koefisien jalur 0,290. Berdasarkan hasil penelitian ini, *organizational citizenship behavior* dosen dapat ditingkatkan dengan memperkuat kepemimpinan yang melayani, yaitu kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan dosen (bawahan) dibanding kepentingan pimpinannya sendiri. Kontrak psikologis yang dimaksudkan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* dosen dengan memenuhi kewajiban bersama, kepercayaan dosen terhadap janji dan kesepakatan dengan organisasi.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Yang Melayani, Kontrak Psikologis, Organizational Citizenship Behavior*

Abstract

This study aims to determine the effect of servant leadership and psychological contract on organizational citizenship behavior (OCB). To achieve this goal, this study uses a quantitative approach and data collection techniques using questionnaires. The survey was conducted from June 2018 - March 2019 by involving of 115 lecturers at the Faculty of Tarbiyah and Teachers Training, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. The sample in this study was determined by purposive sampling technique using the Slovin formula and instrument testing as many as 20 lecturers. The findings from the results of this study indicate: first, the existence of leadership influences that serve directly positively and significantly towards organizational citizenship behavior with a path coefficient of 0.332. Second, there is a direct positive psychological contract influence on organizational citizenship behavior with a path coefficient of 0.304. Third, the influence of leadership that serves is directly positive and significant for psychological contracts with a path coefficient of 0.290. Based on the results of this study, organizational citizenship behavior of lecturers can be improved by strengthening leadership that serves, namely leadership that prioritizes the interests of lecturers (subordinates) compared to the interests of their own leadership. Psychological contracts intended to improve organizational citizenship behavior of lecturers by fulfilling shared obligations, lecturers' trust in promises and agreements with organizations.

Keywords : *Servant Leadership, Psychological Contracts, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu proses penting dalam kehidupan suatu bangsa. Melalui pendidikan, generasi muda dipersiapkan untuk menjalani kehidupannya dengan lebih baik di masa depan. Penyelenggaraan pendidikan pada lembaga pendidikan haruslah berpijak pada tujuan pendidikan nasional yang menjadi dasar bagi penetapan tujuan penyelenggaraan setiap satuan pendidikan, tidak terkecuali jenjang pendidikan tinggi.

Dalam pasal 5 UU RI Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dapat disimpulkan bahwa pendidikan tinggi berkewajiban menyelenggarakan tiga hal pokok, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Ketiga hal ini dikenal dengan istilah tridarma perguruan tinggi.

Peringkat perguruan tinggi tidak dapat dipisahkan dari kualitas dosen pada perguruan tinggi tersebut. Perguruan tinggi terus berupaya untuk turut berbenah agar dapat bersaing baik pada level nasional maupun pada level internasional, salah satunya adalah Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai salah satu perguruan tinggi ke-Islaman di Indonesia yang terkemuka diharapkan

mampu bersaing hingga level antarbangsa. Terlebih lagi, visi pengembangan jangka panjang UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah menjadi universitas kelas dunia.

Dosen yang ideal adalah dosen yang memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi yang ditentukan sekaligus dapat memaksimalkan perannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi. Dosen sebagai “pekerja yang baik” dalam sebuah organisasi perguruan tinggi idealnya selain mau mengerjakan apa yang menjadi tugasnya (perilaku *intra-role*), sekaligus juga mau mengerjakan hal lain di luar pekerjaannya (perilaku *extra role*), tanpa bergantung balasan, hadiah, atau imbalan apapun. Perilaku seperti ini dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) digunakan untuk menggambarkan perilaku individu sehingga yang bersangkutan dapat disebut sebagai “anggota yang baik” dalam organisasi. Pekerja yang baik akan melaksanakan semua tugas dan tanggungjawabnya dengan baik sekaligus mau melaksanakan hal-hal yang di luar daripada tugas dan tanggungjawabnya sendiri untuk membantu

pekerja yang lain atau untuk mengembangkan organisasi. Perilaku ini cenderung melihat individu sebagai makhluk sosial (anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Menurut Fred Luthans (2011:149), perilaku OCB ini dapat dipengaruhi oleh motivasi (*motivational*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), dan hal lainnya. Namun, hal yang paling penting untuk digarisbawahi bahwa OCB ini merupakan perilaku prososial yang mau secara sukarela memberikan yang terbaik melebihi daripada uraian tugas/tanggungjawab yang seharusnya dilaksanakan.

John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson (2008:119) mengutip konsep McClelland's dalam mendeskripsikan faktor-faktor perilaku indikator OCB diantaranya: (1) perilaku menolong, (2) sikap sportif, (3) kesetiaan pada organisasi, (4) kepatuhan pada organisasi, (5) inisiatif individual, (6) kebaikan bermasyarakat, dan (7) pengembangan diri. Hal ini diungkapkan dengan pernyataan:

There are several type of OCB's, including (1) helping behavior, (2) sportmanship, (3) organizational loyalty, (4) organizational compliance, (5) individual initiative, (6) civic virtue, (7) self-development.

Lebih lanjut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2008:433) menyatakan bahwa, "*OCB an informal form of behavior in which people go beyond what is formally expected of them to contribute to the well-being of their organizational and those in it*". Di sini dijelaskan bahwa OCB merupakan bentuk informal perilaku seseorang yang bisa melampaui apa yang secara resmi diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan organisasi dan orang-orang di dalamnya.

LePine, Erez, dan Johnson dalam John A. Wagner III dan John R. Hollenbeck (2010:111) menjelaskan bahwa:

OCBs are acts that promote the organization's interest, but are not formally a part of any person's documented job requirements. They include behaviors such as volunteering for assignments, going out of one's way to welcome new employees, helping others who need assistance, staying late to finish a task, or voicing one's opinion on critical organizational issues.

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa OCB adalah tindakan yang mempromosikan minat organisasi, tetapi tidak secara formal merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan siapa pun yang didokumentasikan. OCB termasuk perilaku seperti menjadi sukarelawan untuk suatu tugas, cara seseorang untuk menyambut karyawan baru, membantu orang lain yang membutuhkan bantuan, tetap terlambat

untuk menyelesaikan tugas, atau menyuarakan pendapat seseorang tentang masalah organisasi yang penting.

Fred Luthans (2011:149) menjelaskan bahwa OCB dapat dibangun dari lima dimensi, sebagai berikut:

OCBs can take many forms, but the major ones could be summarized as: (1) altruism (e.g., helping out when a coworker is not feeling well), (2) conscientiousness (e.g., staying late to finish a project), (3) civic virtue (e.g., volunteering for a community program to represent the firm), (4) sportsmanship (e.g., sharing failure of a team project that would have been successful by following the member's advice), and (5) courtesy (e.g., being understanding and empathetic even when provoked).

Penjelasan lebih mendetail dinyatakan oleh Jennifer M. George dan Gareth R. Jones (2012:87) sebagai berikut:

OCB is behavior that is above and beyond the call of duty—that is, behavior that is not required of organizational members but nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness. Example of OCB include helping co-workers; protecting the organization from fire, theft, vandalism, and other misfortunes; making constructive suggestions; developing one's skills and capabilities; and spreading goodwill in the larger community.

OC B adalah perilaku yang melebihi panggilan tugas dimana perilaku tersebut tidak ditentukan oleh anggota

organisasi tetapi penting bagi kelangsungan hidup dan efektifitas organisasi. Sebagai contoh OCB meliputi membantu rekan kerja, melindungi organisasi dari gejolak, pencurian, perusakan dan kemalangan lainnya; membuat saran yang membangun, mengembangkan keterampilan dan kemampuan; dan mengembangkan misi dalam komunitas yang lebih besar.

Organ dan Moorman dalam Omar Farouq Unal (2013:244) mendefinisikan OCB sebagai berikut:

OCB has been defined as contributions to organizational effectiveness that are neither mandated by individual job requirements nor recognized by the formal reward system, illustrates the challenge posed to narrowly defined models of rational self interest. Because OCB is discretionary, nor an enforceable role requirement.

OCB didefinisikan sebagai kontribusi untuk efektifitas organisasi yang tidak diamanatkan oleh persyaratan kerja secara individual atau diakui oleh sistem reward formal, dan menggambarkan tantangan yang ditimbulkan oleh model yang didefinisikan secara sempit akan kepentingan diri yang rasional. Karena OCB adalah kebijaksanaan, bukan sebuah perilaku yang disyaratkan secara formal.

Colquitt et.al (2015:43-44) mendefinisikan bahwa “OCB is defined as voluntary employee activities that may or

may not be rewarded but contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place.” OCB diartikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang mungkin atau tidak mungkin dihargai tetapi memberikan kontribusi kepada organisasi dengan meningkatkan kualitas dalam pekerjaan yang terjadi.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:373), *“OCB is discretionary behavior that’s not part of the employe’s formal job requirements, but which promotes the effective functioning of the organization.”* OCB merupakan perilaku sukarela di luar aturan formal kerja, tetapi akan menghasilkan fungsi efektif bagi sebuah organisasi. OCB tidak dimuat dalam aturan formal pekerjaan, namun dengan OCB yang mereka miliki, karyawan/bawahan akan memberikan yang lebih baik melebihi dari tugas yang seharusnya mereka kerjakan.

2. Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*)

Kontrak psikologis dideskripsikan sebagai apa yang diharapkan oleh karyawan untuk disumbangkan dalam hubungan kerja dan apa yang akan diberikan pemberi kerja kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi tersebut. Hal ini diungkapkan oleh Raymond A. Noe, *et. al.* (2014:51) yang menjelaskan bahwa:

Psychological contract, a description of what an employee expects to contribute in an employment relationship and what the employer will provide the employee in exchange for those contributions”.

Kontrak psikologis adalah hubungan timbal balik dalam pekerjaan antara pekerja dan pemberi kerja. Hal ini hampir senada dengan apa yang dikatakan oleh John R. Schermerhorn Jr. (2011:339) bahwa: *“... psychological contract, or set of expectations held by the individual about what will be given and received in the employment relationship.”* Kontrak psikologis atau serangkaian harapan yang dipegang oleh individu tentang apa yang akan diberikan dan diterima dalam hubungan kerja. Hal ini dikuatkan lagi oleh Jennifer M. George dan Gareth R. Jones (2012:213) yang mengemukakan bahwa: *“... a psychological contract is an employee’s perception of his or her exchange relationship with an organization”.* Kontrak psikologis adalah persepsi karyawan mengenai hubungan timbal balik dengan organisasi.

Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead (2014:64) memberikan definisi tentang kontrak psikologis sebagai berikut:

“psychological contract is a persons set of expectations regarding what he or she will contribute to an organization and what the organization, in return, will provide to the individual”.

Kontrak psikologis adalah sesuatu yang seseorang harapkan berdasarkan pada apa yang akan dikontribusikannya kepada organisasi dan apa yang organisasi akan sediakan untuk individu. Kontrak psikologis timbul dari harapan seseorang berdasarkan apa yang akan diberikannya kepada organisasi dan apa yang akan dia terima dari organisasi.

Kemudian Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske(2012:118) menyatakan bahwa, “*psychological contract is not a written document between a person and the organizations; it is an implied understanding of mutual contributions.*” Kontrak psikologis bukanlah dokumen tertulis antara seseorang dan organisasi; kontrak psikologis merupakan sebuah pemahaman yang tersirat tentang kontribusi timbal balik yang saling menguntungkan. Selanjutnya Robert N. Lussier (2013:13-14) menjelaskan tentang kontrak psikologis ini dengan pernyataan bahwa :

psychological contract is the shared expectations between people. At work, you have expectations of the things your boss and coworkers should and should not do, and they in turn have expectations of you.”

Kontrak psikologis adalah harapan bersama antara orang-orang. Di tempat kerja, Anda memiliki harapan tentang hal-hal yang seharusnya boleh dan tidak boleh

dilakukan oleh atasan dan rekan kerja Anda, dan pada gilirannya mereka memiliki harapan terhadap Anda. Dalam hal ini terjadi timbal balik antara karyawan sebagai anggota organisasi dan pimpinan yang mewakili organisasi.

Hal ini ditegaskan kembali oleh Maida Petersitzke (2009:58) yang mendefinisikan kontrak psikologis sebagai berikut:

Psychological contract is defined by (1) the degree of perceived promise keeping by the organization in the past (2) organization is perceived as balanced and (3) employee trust that the organization will keep its promises in the future.”

Dalam pernyataannya di atas, Maida Petersitzke menerangkan bahwa kontrak psikologis merupakan (1) perjanjian organisasi di masa lalu, (2) perjanjian antara karyawan dan organisasi yang seimbang, (3) kepercayaan karyawan bahwa organisasi akan menjaga janjinya di masa depan. Disini ditunjukkan bahwa karyawan percaya kepada organisasi yang akan menjaga kepercayaan yang telah mereka berikan untuk masa depan organisasi dan karyawan.

3. Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership)

Kepemimpinan yang melayani adalah pemahaman dan praktek yang menekankan pada perilaku pemimpin untuk fokus dalam mengembangkan bawahannya,

dan tidak menekankan pada penghormatan terhadap pemimpin. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan yang melayani menekankan pada perilaku moral pemimpin yang melindungi bawahan dari kepentingan pribadi pemimpin dan menghindari pemujaan terhadap pemimpin demi kepentingan pribadinya.

Naser Nastiezaie, Mosayeb Bameri & Nemat Allah Rahimi Dadkan (2016:89) menjelaskan: “*servant leadership is a style of leadership through applying which leaders pay more attention to their subordinates and clients.*” Kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan yang menerapkan gaya dimana pemimpin lebih memperhatikan bawahan dan kliennya.

Newstrom (2011:510) dalam bukunya menjelaskan, “*servant leadership is the process of placing the needs of others above one’s own self-interest, while affirming their worth and contributions.*” Kepemimpinan yang melayani adalah proses penempatan kepentingan bawahan di atas kepentingan pribadinya dan menghargai kontribusi dan kinerja mereka. Pemimpin yang termasuk dalam kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin yang menempatkan kepentingan pribadinya dibawah kepentingan bawahannya, selain itu juga menghargai kontribusi dan kinerja bawahannya.

Menurut Sendjaya *et. al.* dalam Bright Mahembe dan Amos S. Engelbrecht (2014:3) dijelaskan bahwa: “*servant leadership is regarded as virtuous, highly ethical and based on the premise that service to followers is at the core of leadership.*” Kepemimpinan yang melayani dianggap sebagai kepemimpinan yang berbudi luhur, sangat etis dan berdasarkan kepada pernyataan bahwa pelayanan kepada pengikut adalah inti dari kepemimpinan. Di sini Sendjaya *et. al.* menekankan budi luhur, sikap etis, dan mengutamakan pelayanan kepada pengikut adalah inti dari kepemimpinan.

Adapun Liden, Wayne, Zhao dan Handershon dalam Richard Chinomona, Maipone Mashiloane, dan David Poe (2013:406) menjelaskan, “*Servant leadership stresses personal integrity and serving others, including employees, customers and communities*” Kepemimpinan yang melayani menekankan pada integritas pribadi dan melayani orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat.

Sementara itu Schermerhorn *et. al.* (2011:334) menjelaskan bahwa, “*servant leadership is attuned to basic spiritual value and, in serving these, assist other including colleagues, the organization, and society*”. Kepemimpinan yang melayani adalah menyesuaikan nilai dasar spiritual dan pelayanan, mendampingi yang lain

termasuk teman sejawat, organisasi, dan masyarakat.

Christopher F. Achua dan Robert N. Lussier (2010:313) menjelaskan, “*Servant leadership is leadership that transcends self-interest to serve the needs of others, by helping servant leadership them grow professionally and personally.*” Kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan kelompok dari pada dirinya sendiri untuk melayani bawahannya dengan membantu mereka agar tumbuh secara profesional dan pribadi.

Sementara itu dalam jurnalnya, Aznarahayu Ramli, Nasina Mat Desa, dan T. Ramayah (2014:112) menulis bahwa:

Van Dierendonck and Nuijten (2011) describes servant leadership in term of eight dimensions which are empowerment, humility, standing back, authenticity, forgiveness, courage, accountability, and stewardship”.

Dalam studi ini yang dilakukan oleh Aznarahayu Ramli dan kawan-kawan sebagaimana dikutip tersebut, kepemimpinan yang melayani mengacu pada dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Van Dierendonck & Nuijten (2011) yang termasuk pemberdayaan, kerendahan hati, bangkit kembali, keaslian, memaafkan, keberanian, bertanggungjawab, dan sikap melayani.

Richard L. Daft (2010:494) menjelaskan “*servant leadership is a leader who work to fulfill subordinates needs and goal as well as to achieve the organization’s larger mission*”. Kepemimpinan yang melayani adalah seorang pemimpin yang bekerja untuk mencukupi kebutuhan bawahannya dan pencapaian tujuan juga pencapaian misi organisasi yang lebih besar. Kepemimpinan yang melayani tidak mengutamakan kebutuhannya sendiri tetapi mengutamakan bawahannya dan mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

Sementara itu G.T. Freeman (2011:123) menjelaskan:

The servant leader is a servant first with the primary imperative to ensure the other’s highest priority needs are being served, which enables followers, while being served, to become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants.

Pemimpin yang melayani adalah seorang pelayan prima yang utama untuk memastikan kebutuhan prioritas terpenuhi, sehingga memungkinkan anggota organisasi terpenuhi kebutuhannya untuk menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, dan lebih bisa melayani diri sendiri. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan bawahannya di atas kebutuhannya sendiri sebagai pemimpin.

Penelitian yang dilakukan oleh Cem Gucel dan Suat Begec (2012:111) kepada para staff dan tenaga administrasi fakultas sebuah universitas di Istanbul, Turkey yang menyatakan bahwa:

According to these results, the three of two dimensions of servant leadership vision and serve affect civic virtue and the gentleman's dimensions of the OCB positively and significantly. The dimension of empowerment affect the only civil virtue negatively. In this context, only H4a, H4c, H5a, H5c the hypothesis accepted. It was expected that empowerment dimension affect civic virtue positively, but the results obtained negatively that is why H5b hypothesis was also rejected. Servant leadership affects organizational citizen behavior only sportsmanship and civic virtue dimensions partly can be expressed.

Dari hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa dua dari tiga dimensi kepemimpinan yang melayani mempengaruhi secara positif dan signifikan pada dimensi OCB yakni *civic virtue* dan *gentleman*. Sedangkan dimensi *empowerment* hanya mempengaruhi *civic virtue* secara negatif. Kesimpulannya bahwa kepemimpinan yang melayani mempengaruhi perilaku OCB para staff dan tenaga administrasi. Dari hasil penelitian tersebut dapat diduga bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap OCB.

Senada dengan hal tersebut di atas, dalam penelitiannya tentang “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dosen Universitas Islam Jakarta (UIJ)”, Irma Muthoharoh (2015:81) menyatakan bahwa; “... *servant leadership* berpengaruh langsung positif terhadap OCB.”

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukannya, Yi-Min Li (2014:250) menulis bahwa; “*The research results show significant correlations between (1) psychological contract and organizational citizenship behavior, ...*”. Hasil penelitian yang dilakukannya menunjukkan bahwa terdapat korelasi signifikan antara kontrak psikologis dengan OCB. Ditambahkannya lagi (2014:258) bahwa;

According to the research results, the employees' organizational citizenship behavior would be higher when an organization presents higher fulfillment of psychological contract. Such a result conforms to the essence of a social exchange relationship between an organization and the employees.

Berdasarkan hasil penelitian Yi-Min Li dan Irma Muthoharoh tersebut, perilaku OCB karyawan akan lebih tinggi ketika organisasi menyajikan pemenuhan kontrak psikologis yang lebih tinggi. Hasil seperti itu sesuai dengan esensi dari hubungan

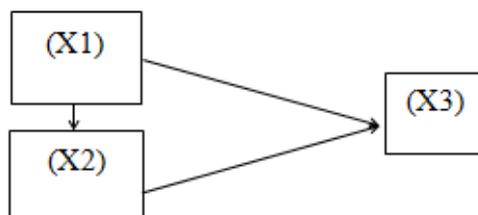
pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, yang bertempat di daerah Ciputat, Tangerang Selatan, Banten. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan dari bulan Juni 2018 – Maret 2019. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode *ex-post facto*, dan teknik analisis jalur (*path analysis*).

Data diperoleh melalui instrumen yang sudah dikembangkan oleh peneliti untuk meneliti pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Kontrak Psikologis terhadap OCB Dosen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang ditunjukkan dalam 3 variabel penelitian, yaitu: (1) Kepemimpinan yang Melayani (X1), (2) Kontrak Psikologis (X2) dan (3) OCB (X3).

Konstelasi penelitiannya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1

Konstelasi Variabel Penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Semua hipotesis nol (H_0) yang berbunyi sampel berasal dari populasi berdistribusi normal tidak dapat ditolak,

dengan kata lain bahwa semua sampel yang terpilih berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Rekapitulasi hasil perhitungan pengujian normalitas terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi

Galat Taksiran Regresi	n	L_{hitung}	L_{tabel}		Keterangan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
X_3 atas X_1	115	0,0581	0,083	0,094	Normal
X_3 atas X_2	115	0,0392	0,083	0,094	Normal
X_2 atas X_1	115	0,0351	0,083	0,094	Normal

Berdasarkan harga-harga L_{hitung} dan L_{tabel} di atas dapat disimpulkan pasangan

semua data baik OCB atas kepemimpinan yang melayani, OCB atas kontrak

psikologis, dan kontrak psikologis atas kepemimpinan yang melayani berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara OCB dengan kepemimpinan yang melayani diperoleh konstanta regresi $a = 81,63$ dan koefisien regresi $b = 0,36$. Dengan demikian hubungan model

persamaan regresi sederhana adalah $\hat{X}_3 = 81,63 + 0,36X_1$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan ujisignifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linearitas Regresi

Reg	Persamaan	Uji Regresi		Uji Linearitas		Kesimpulan
		F_{hitung}	F_{tabel} $\alpha = 0,01$	F_{hitung}	F_{tabel} $\alpha = 0,05$	
X_3 atas X_1	$\hat{X}_3 = 81,63 + 0,36X_1$	24,26 **	6,86	1,25 ^{ns}	1,62	Regresi sangat signifikan/ Regresi linear
X_3 atas X_2	$\hat{X}_3 = 96,28 + 0,37X_2$	21,56 **	6,86	1,09 ^{ns}	1,61	Regresi sangat signifikan/ Regresi linear
X_2 atas X_1	$\hat{X}_2 = 65,24 + 0,27X_1$	10,39 **	6,86	1,29 ^{ns}	1,62	Regresi sangat signifikan/ Regresi linear

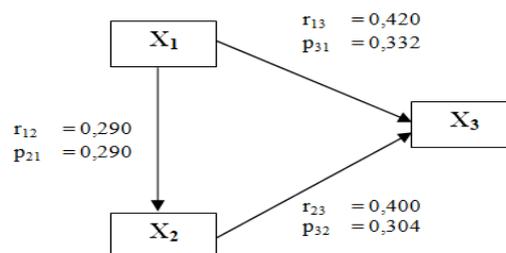
Keterangan :

** : Sangat signifikan

ns : Non signifikan (regresi linear)

** Koefisien jalur sangat signifikan (3,22 > 2,62 pada $\alpha = 0,01$)

Ringkasan model analisis jalur dapat terlihat pada gambar sebagai berikut:



Model Empiris Antar Variabel

1. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap OCB

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan yang melayani terhadap OCB dengan nilai

koefisien korelasi sebesar 0,420 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,332. Ini memberikan makna kepemimpinan yang melayani berpengaruh langsung positif terhadap OCB.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah pendapat Bambale (2011) yang dikutip oleh Fordolin Hasugian (2015: 176) bahwa semua tipe kepemimpinan berhubungan secara positif terhadap OCB. Kemudian menurut Robinson dan Morrison, kontrak psikologis berpengaruh terhadap OCB. Hal ini disampaikan sebagaimana dikutip oleh Juan Liu, Seonghee Cho, dan Wonseok Seo dari <http://scholarworks.umass.edu/> dengan pernyataan “... *the psychological contract was investigated widely by researchers and was found to have positive influence on OCB*” Kontrak psikologis telah diinvestigasi oleh para peneliti dan telah ditemukan bahwa kontrak psikologis memberikan pengaruh positif terhadap OCB.

2. Pengaruh Kontrak Psikologis terhadap OCB

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kontrak psikologis terhadap OCB dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,400 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,304. Ini memberikan makna kontrak psikologis berpengaruh langsung positif terhadap OCB.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Cem Guzel dan Suat Begec (2012:111) pada sebuah universitas

di Istanbul, Turkey yang menyatakan bahwa:

According to these results, the three of two dimensions of servant leadership vision and serve affect civic virtue and the gentleman's dimensions of the OCB positively and significantly. ... Servant leadership affects organizational citizen behavior only sportsmanship and civic virtue dimensions partly can be expressed.

Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani mempengaruhi perilaku OCB para staff dan tenaga administrasi. Dari hasil penelitian tersebut dapat diduga bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Irma Muthoharoh (2015:81) tentang “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dosen Universitas Islam Jakarta (UIJ)”, yang menyatakan bahwa; “... *servant leadership* berpengaruh langsung positif terhadap OCB.”

Kemudian, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yi-Min Li (2014:250), dia menulis bahwa; “*The research results show significant correlations between (1) psychological contract and organizational citizenship behavior,*” Hasil penelitian yang dilakukannya menunjukkan bahwa

terdapat korelasi signifikan antara kontrak psikologis dengan OCB. Masih menurut Yi-Min Li (2014:258) bahwa;

According to the research results, the employees' organizational citizenship behavior would be higher when an organization presents higher fulfillment of psychological contract. Such a result conforms to the essence of a social exchange relationship between an organization and the employees.

Berdasarkan hasil penelitian Yi-Min Li tersebut, perilaku OCB karyawan akan lebih tinggi ketika organisasi menyajikan pemenuhan kontrak psikologis yang lebih tinggi. Hasil seperti itu sesuai dengan esensi dari hubungan pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan. Terlihat bahwa untuk meningkatkan perilaku *extra-role* dosen sehingga mereka lebih banyak memberikan kontribusi kepada organisasi selain daripada tugas utama mereka, maka salah satu caranya adalah dengan pemenuhan kontrak psikologis antara dosen dan organisasi.

3. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kontrak Psikologis

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan yang melayani terhadap kontrak psikologis dengan nilai koefisien korelasi sebesar

0,290 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,290. Ini memberikan makna kepemimpinan yang melayani berpengaruh langsung positif terhadap kontrak psikologis.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muttaqin (2014:i) tentang “Pengaruh *Psychological Contract* (Kontrak Psikologis) dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru SD Negeri Kecamatan Hu’u Kabupaten Dompu Provinsi NTB” yang menyatakan bahwa: “... *there is the positif direct effect of psychological contract on organizational citizenship behavior, ...*”.

Selanjutnya dalam penelitian Njabulo Mashigo (2012:1), dia menemukan bahwa meskipun hubungan antara kontrak psikologis dan kepemimpinan transformasional tidak terlalu kuat, tetapi kedua hal tersebut memiliki hubungan positif. Hal ini dinyatakan dalam penelitiannya dengan pernyataan berikut:

... the findings from this study suggest that although the relationship that exists between relational psychological contracts and transformational leadership is not very strong, there is a positive association.

Dalam pernyataan tersebut di atas, terlihat bahwa hubungan antara kontrak

psikologis dan kepemimpinan transformasional memang tidak terlalu kuat, namun kontrak psikologis dan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Llego (2014:2819) menyatakan bahwa :

The study found that leadership styles supporting the firm's HR strategy is the key in the making psychological contracts that benefit both the firm and its members.

Dari hasil penelitian Llego tersebut kita dapat mengetahui bahwa gaya kepemimpinan yang didukung oleh strategi sumberdaya manusia adalah kunci untuk membuat kontrak psikologis yang menguntungkan kedua belah pihak, baik organisasi maupun anggotanya. Kepemimpinan sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi dan didukung oleh strategi pengelolaan sumberdaya manusia yang baik akan memberikan dampak positif bagi organisasi dan anggotanya.

SIMPULAN

Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini berarti peningkatan pada kepemimpinan yang melayani akan mengakibatkan peningkatan pada OCB dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Kontrak psikologis

berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Hal ini berarti peningkatan pada kontrak psikologis akan mengakibatkan peningkatan pada OCB dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh langsung positif terhadap kontrak psikologis. Hal ini berarti peningkatan pada kepemimpinan yang melayani akan mengakibatkan peningkatan pada kontrak psikologis dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku OCB dosen akan meningkat jika didukung oleh kepemimpinan yang melayani. Kepemimpinan yang melayani merupakan perilaku pemimpin yang mengutamakan kebutuhan atau kepentingan bawahan daripada kepentingan pimpinan sendiri. Jika bawahan menganggap bahwa perilaku pemimpin selalu mengutamakan kepentingan dan atau kebutuhan mereka dibanding kebutuhan atau kepentingan pemimpin sendiri maka bawahan akan mengembangkan persepsi dan hubungan yang lebih positif terhadap pimpinan dan organisasi tersebut. Bawahan akan berupaya untuk memberikan yang lebih baik daripada yang sebelumnya saat mereka beranggapan bahwa mereka tidak diutamakan kepentingan atau kebutuhannya oleh pimpinan mereka.

Dengan adanya peningkatan perilaku ini diharapkan mereka akan memberikan hal yang lebih dari sekedar tuntutan kerja mereka, inilah yang disebut OCB. OCB adalah perilaku *extra role* yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan organisasi. Salah satu penentu terbentuknya perilaku OCB bawahan ini adalah perilaku dari pimpinannya yang baik dan mengutamakan kepentingan bawahannya.

Kontrak psikologis merupakan harapan karyawan terhadap organisasinya yang mengandung kesepakatan-kesepakatan kedua belah pihak dalam melaksanakan kewajibannya masing-masing sehingga karyawan percaya terhadap janji dan kesepakatan dengan organisasi. Kontrak psikologis ini merupakan kesepakatan implisit antara karyawan dan organisasi yang bukan merupakan kontrak legal sehingga pimpinan sebagai sosok yang mewakili organisasi berperan penting dalam berinteraksi dengan bawahan. Organisasi melalui pimpinan yang mampu memenuhi kesepakatan-kesepakatan dengan bawahan akan mendapat persepsi yang lebih baik. Dengan demikian, dosen akan berupaya memberikan yang terbaik lebih daripada tagihan tugas yang seharusnya mereka laksanakan karena merasa mendapat perhatian yang lebih dari

pimpinan sebagai perwakilan dari organisasi. Salah satu penentu terbentuknya perilaku OCB bawahan ini adalah terpenuhinya kesepakatan-kesepakatan yang sudah dibuat sebelumnya antara pimpinan sebagai perwakilan dari organisasi dengan dosen sebagai bawahan sehingga memberi kepuasan bagi dosen.

Berdasarkan kesimpulan penelitian disarankan berbagai upaya yang dapat dilaksanakan dalam rangka meningkatkan perilaku *extra role* atau OCB dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullaah Jakarta, sebagai berikut:

Pertama, hendaknya pemimpin bisa meningkatkan kepemimpinannya yang lebih mengutamakan kepentingan bawahan daripada kepentingan pimpinan sendiri. Jika dosen memiliki persepsi bahwa pimpinan mereka mengutamakan kepentingan mereka maka dosen akan berupaya untuk memberikan yang terbaik dari apa yang dapat mereka berikan.

Kedua, untuk meningkatkan kontrak psikologis dosen diantaranya adalah organisasi agar senantiasa memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah dijanjikan kepada dosen tepat waktu, utamanya mengenai kesejahteraan dosen karena hal ini akan meningkatkan OCB dosen. Jika dosen menganggap bahwa organisasi sangat mendukung dan memenuhi

kebutuhan, khususnya mengenai kesejahteraan dosen atau program yang sudah dijanjikan ditunaikan maka mereka akan mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi sehingga mereka akan

meningkatkan kontrak psikologis mereka. Kontrak psikologis ini dapat meningkatkan OCB dosen sehingga dosen dapat memberikan yang lebih baik dari yang biasa mereka berikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C.F. & Lussier, R.N. (2010). *Effective Leadership*. South Western: Cengage Learning.
- Amstrong, M. (2009). *Hand Book of Human Resources Management Practice*. London: Kogen Page.
- Baldwin, T.T., Bommer, W.H. and Rubin, R.S. (2013). *Managing Organizational Behavior, Second Edition, International Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Colquitt, J.A., and Lepine, J.A., and Wesson, M.J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace, Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R.L. (2010). *New Era Of Management, 9th Edition*. South-Western: Cengage Learning.
- Djaali dan Mulyono. (2009). *Pengukuran dalam Pendidikan*. Jakarta: Gramedia.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior, Sixth Edition*. New York: Prentice Hall.
- Gibson, J.L. and Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. Jr, Konopaske, Robert. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R.W. and Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Eleventh Edition*. South-Western: Cengage Learning.
- Ivancevich, J.M., and Konopaske, R., and Matteson, M.T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. And Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior, Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Lussier, R.N. (2013). *Human Relations in Organizations, Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- McShane, S.L. and Glinow, M.A.V. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Character for the Real World*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Newstrom, J.W. (2011). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Thirteenth Edition, International Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R.A. and Hollenbeck, J. and Gerhart, B. and Wright, P. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management, Fifth Edition, International Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*. Humberg: Gablier Edition Wissenschaft.
- Quick, J.C. and Nelson, D.L. (2013). *Principles of Organization Behavior: Realities and Challenge*. South-Western: Cengage Learning.
- Robbin, S.P. and Coulter, M.A. (2012). *Management*. New York: Pearson Edition Inc.
- Schermerhorn, J.R. Jr. (2011). *Introduction to Management, 11th Edition, International Student Version*. New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J.R. Jr. and Hunt, J.G. and Osborn, R.N. and Bien, M.U. (2011). *Organizational Behaviour*. New York: John Wiley & Son Inc.
- Sudijono, A. (2012). *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wagner, J.A.III. and Hollenbeck, J.R. (2010). *Organizational Behavior*. New York: Routledge.
- Baytok, A. and Ergen, F.D. (2013). *The Effect of Servant Leadership On Organizational Citizen Behavior, A Study in Five Star Hotel Enterprise in Istanbul and Afyonkarahisar*. Journal of Business Research-Turk. Diakses 28 Agustus 2018.
- Chinomona, R. and Mashiloane, M. and Poe, D. (2013). *The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leaders and Commitment to The Organization*. Mediteranean Journal of Social Sciencess MC SER Publishing, Rome-Italy, vol. 4 no. 14 November 2013. Diakses 28 Agustus 2018.
- Freeman, GT. (2011). *Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal*. Emerging Leadership Journeys. vol. 4 lss. 1. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship. Diakses 28 Agustus 2018.
- Gucel, C. and Begec, S. (2012). *The Effect of the Servant Leadership on Organizational Citizen Behavior, Case Study of A University*. International Juornal of Social Sciences And Humanity Studies, Vol. 4, No. 1. Diakses 31 Juli 2018.

- Hasugian, Fordolin. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Tanggungjawab dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen (Studi di Program Studi Ilmu Kesejahteraan Sosial pada Perguruan Tinggi di Jakarta)*. Jakarta: Disertasi Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Liu, J. and Cho, S. and Seo, W. (2011). *OCB Investigating the Impact of Psychological Contract and Perceived Supervisor Support in the Hospitality Industry in South Korea, in the Scholarworks Digital Library*. Scholarworks Online. http://scholarworks.umass.edu/gradcof_hospitality/2011/presentation/75. Diakses 31 Juli 2018.
- Llego, B. (2014). *The Importance of Psychological Contracts through Leadership: The Relationship between Human Resource Strategy and Performance*. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering Vol: 8, No. 9. Diakses 31 Juli 2018.
- Mahembe, B. and Engelbrecht, A.S. (2014). *The Relationship between Servant Leadership, Organisational Citizenship Behaviour and Team Effectiveness*. South Africa: SA Journal of Industrial Psychology. Diakses 31 Juli 2018.
- Mashigo, N. (2012). *The Impact of Leadership on Psychological Contracts: An Exploratory Study of The National Treasury*. A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria. Diakses 22 Juni 2018.
- Min-Li, Y. (2014). *A Study on the Correlations among Psychological Contract, Organizational Citizenship Behavior, and Performance in the Hotel Industry*. National Kaohsiung University of Applied Sciences, Published by Expert Projects Publishing House, vol. 47. Diakses 22 Juni 2018.
- Muthoharoh, I. (2015). *Pengaruh Servant Leadership dan Affective Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Universitas Islam Jakarta (UIJ)*. Jakarta: Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Muttaqin. (2014). *Pengaruh Psychological Contract (Kontrak Psikologis) dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SD Negeri Kecamatan Hu'u Kabupaten Dompu Provinsi NTB*. Jakarta: Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Nastiezaie, N. and Bameri, M. and Dadkan, N.A.R. (2016). *The Relationship of Servant Leadership with Trust and Organizational Efficacy*. Iran: Modern Applied Science Journal, Vol. 10, No. 9. Published by Canadian Center of Science and Education. Diakses 22 Juni 2018.
- Ramli, A. dan Desa, N.M. dan Ramayah, T. (2014). *Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Malaysian Perspectives.*, International Journal of Management and Sustainability, Vol. 3 (2). Diakses 25 Juli 2018.