

**SKRIPSI**

**KONTRIBUSI SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI PADA GURU DI KABUPATEN BANTAENG SELAMA  
WORK FROM HOME DI TENGAH PANDEMI COVID-19  
(STUDI PADA GURU SMA X DAN SMK Y)**

**Oleh:**

**Priskila Nua Pasha**

**Q11116507**



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS KEDOKTERAN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

**KONTRIBUSI SERVANT LEADERSHIP TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI PADA GURU DI KABUPATEN BANTAENG  
SELAMA WORK FROM HOME DI TENGAH PANDEMI COVID-19  
(STUDI PADA GURU SMA X DAN SMK Y)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Kedokteran  
Program Studi Psikologi  
Universitas Hasanuddin

**Pembimbing:**

**Dr. Muhammad Tamar, M.Psi.**

**Suryadi Tandiayuk S.Psi., M.Psi., Psikolog**

Oleh:

Priskila Nua Pasha

Q11116507



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS KEDOKTERAN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

**LEMBAR PENGESAHAN (TUGAS AKHIR)**

**KONTRIBUSI SERVANT LEADERSHIP TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI PADA GURU DI KABUPATEN  
BANTAENG SELAMA WORK FROM HOME DI TENGAH PANDEMI  
COVID-19 (STUDI PADA GURU SMA X DAN SMK Y)**

Disusun dan diajukan oleh:

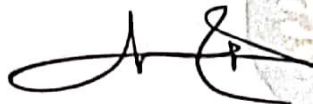
**Priskila Nua Pasha  
Q11116507**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin pada tanggal 05 Februari 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

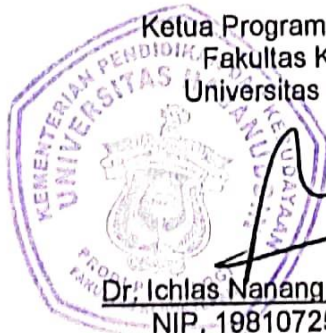


Dr. Muhammad Tamar, M.Psi  
NIP. 19641231 199002 1 004



Suryadi Tandlayuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog  
NIP. 19870922 202005 3 001

Ketua Program Studi Psikologi  
Fakultas Kedokteran  
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., M.A  
NIP. 19810725 201012 1 004

SKRIPSI

**KONTRIBUSI SERVANT LEADERSHIP TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI PADA GURU DI KABUPATEN  
BANTAENG SELAMA WORK FROM HOME DI TENGAH PANDEMI  
COVID-19 (STUDI PADA GURU SMA X DAN SMK Y)**

disusun dan diajukan oleh:

**Priskila Nua Pasha  
Q11116507**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
Pada tanggal 05 Februari 2021

**Menyetujui,**

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Muhammad Tamar, M.Psi	Ketua	
2.	Nirwana Permatasari, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Sekretaris	2. 
3.	Elvita Bellani, S.Psi., M.Sc	Anggota	3. 
4.	Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	4. 
5.	Istiana Tajuddin, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	5. 
6.	Suryadi Tandiayuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	6. 

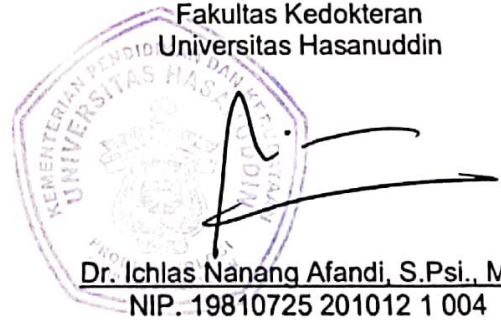
**Mengetahui,**

Wakil Dekan Bidang Akademik,  
Riset dan Inovasi  
Fakultas Kedokteran  
Universitas Hasanuddin



Dr. dr. Irfan Idris, M.Kes  
NIP. 19671/103 199892 1 001

Ketua Program Studi Psikologi  
Fakultas Kedokteran  
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., M.A  
NIP. 19810725 201012 1 004

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama : Priskila Nua Pasha  
NIM : Q11116507  
Program Studi : Psikologi  
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul

**Kontribusi Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi pada Guru di Kabupaten Bantaeng selama Work From Home di Tengah Pandemi Covid-19 (Studi Pada Guru Sma X Dan Smk Y)**

Adalah karya tulisan sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 05 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Priskila Nua Pasha

## ABSTRAK

Priskila Nua Pasha, Q11116507, Kontribusi *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi pada Guru di Kabupaten Bantaeng selama *Work From Home* di Tengah Pandemi COVID-19 (Studi pada Guru SMA X dan SMK Y), Skripsi, Fakultas Kedokteran, Program Studi Psikologi, Universitas Hasanuddin, 2020.

vi + 90 halaman, 6 lampiran

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan kontribusi *servant leadership* terhadap komitmen organisasi selama *work from home* di tengah pandemi COVID-19. Penelitian ini dilakukan terhadap guru di SMA X dan SMK Y di Bantaeng dengan jumlah subjek sebanyak 100 guru. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan uji *bivariate correlation* untuk melihat korelasi antara masing-masing variabel penelitian. Selain itu, penelitian ini dianalisis menggunakan regresi linear sederhana untuk melihat kontribusi dari *servant leadership* terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *servant leadership* telah terbukti secara signifikan berkontribusi positif terhadap komitmen organisasi guru SMA Sederajat di Kabupaten Bantaeng. Hal ini menunjukkan bahwa, jika semakin tinggi persepsi *servant leadership* terhadap kepala sekolah, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi guru, demikian sebaliknya. Namun, hal menarik yang diperoleh dalam penelitian ini adalah ditemukannya persentase kontribusi hanya sebesar 18.8% dan persentase ini tergolong cukup rendah.

**Kata Kunci:** *Servant leadership*, komitmen organisasi.

Daftar Pustaka, 84 (1970, 2020)



## ABSTRACT

Priskila Nua Pasha, Q11116507, The Contribution of Servant Leadership to Teacher's Organizational Commitment in Bantaeng during Work from Home amid The Covid-19 Pandemic (Study on SMA X and SMK Y), Bachelor Thesis, Faculty of Medicine, Psychology Department, Hasanuddin University, 2020.

vi + 90 pages, 6 attachments

This study aims to explain the contribution of servant leadership to teacher's organizational commitment in Bantaeng during work from home amid The Covid-19 Pandemic. The study was conducted on 100 teachers of SMA X and SMK Y in Bantaeng. The data that had been collected was analyzed using the bivariate correlation test to see the correlation between each research variables. In addition, this study used a simple linear regres to see the contribution of servant leadership toward organizational commitment.

The result showed that the servant leadership has been proven to contribute positively to the organizational commitment of senior high school teachers in Bantaeng. This means that the higher perception of servant leadership, the higher level of organizational commitment of teachers, and vice versa. However, this study found that the contribution was only 18.8% which is quite low from other studies.

**Keywords:** Servant leadership, organizational commitment.

Bibliography, 84 (1970, 2020)

## KATA PENGANTAR

Salam Sejahtera

Segala syukur dan puji hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, yang senantiasa menjaga, menopang, dan menghibur peneliti. Hanya karena kasih pernyataan dan kemurahannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul *“Kontribusi Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi pada Guru di Kabupaten Bantaeng Selama Work From Home di Tengah Pandemi Covid-19 (Studi pada guru SMA X dan SMK Y)”*. Penelitian ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi di Universitas Hasanuddin. Disamping itu, peneliti berharap, skripsi ini dapat memperluas pengetahuan pembaca.

Salah satu kalimat yang selalu peneliti ingat adalah *“Ora Et Labora”* artinya berdoa dan bekerja. Hal ini pun yang menjadi prinsip hidup peneliti dan tentunya dalam mengerjakan skripsi ini. Banyak dinamika yang terjadi dalam penulisan skripsi ini, penuh perjuangan dan keseruan yang dirasakan peneliti. Selama melewati semua itu, peneliti dibantu dan diberikan dukungan baik secara moril maupun materil. Ucapan terima kasih akan penulis abadikan dalam skripsi ini agar peneliti dapat membagikan pula rasa cintanya yang dapat selalu dikenang sepanjang waktu.

Ucapan terima kasih pertama penulis tujukan kepada kedua orang tua tercinta, Papa Etu dan Mama Ica. Terima kasih karena selalu ada menjaga, membantu, mengingatkan, dan mendoakan setiap saat. Tulisan ini tentunya tidak seberapa untuk membalas semuanya. Kesempatan kali ini, anakmu juga menuliskan permintaan maaf. Kadang mengeluh, malas, membantah, dan perbuatan lainnya



yang sering kali menyakiti hati. Anakmu akan selalu mendoakanmu, meminta dan berserah kepada Tuhan Yesus agar selalu diberi kesehatan dan kebahagiaan. Begitupun dengan kakak tercinta kakak Anto, kakak Tony, dan adik Chika. Terima kasih telah menjadi saudara yang sangat berarti bagi peneliti. Cara kalian memberikan dukungan dan perhatian mungkin berbeda, tapi peneliti tahu bagaimana besarnya cinta dan kasih yang ada.

Ucapan terima kasih kedua, kepada pembimbing 1 dan pembimbing 2 bapak Dr. Muhammad Tamar, M.Psi dan bapak Suryadi Tandiyuk S.Psi., M.Psi., Psikolog. Terima kasih ini bukan hanya selama penyusunan skripsi, tetapi terima kasih untuk didikan dan pendampingan selama di bangku peruliahan. Terima kasih telah memberikan banyak ilmu, terima kasih karena selalu setia mendampingi, dan mendengar serta menjawab beribu tanya yang peneliti berikan. Selama penyusunan skripsi, peneliti merasa dekat dan akrab seperti bersama orang tua.

Ucapan terima kasih ketiga, kepada seluruh dosen Prodi Psikologi Universitas Hasanuddin. Terima kasih atas seluruh cinta dan kasih yang kalian berikan. Ilmu serta waktu yang kalian berikan selama ini. Terima kasih telah sabar menjadi orang tua yang mendidik dan menjadi sahabat yang mendukung. Pada kesempatan ini, peneliti juga meminta maaf atas segala perbuatan yang mengecewakan kalian. Semoga kalian selalu sehat dan bahagia, menjadi pahlawan yang tangguh dan berintegritas. Tidak hanya menjadi bagian dari mencerdaskan bangsa, namun kalian juga menjadi bagian besar dalam membantu mensejahterahkan bangsa.

Ucapan terima kasih keempat, kepada kepala sekolah SMA Negeri X Bantaeng dan kepala sekolah SMK Negeri Y Bantaeng, serta seluruh guru yang ada atas kesediannya untuk menerima dan memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian. Khususnya juga kepada bapak Ilo, bapak Rahman, dan

bapak Paulus yang dengan sabar mendampingi selama peneliti melakukan pengambilan data penelitian.

Ucapan terima kasih terakhir, kepada saudara-saudaraku yang tidak seibu dan tidak seayah dan juga kepada kekasih-kekasihku yang tidak akan kunikahkan. Yaaap "*Insight 2016*". Terima kasih karena kalian ada sebagaimana dengan diri kalian yang begitu unik. Terima kasih karena sudah membuat hidup ini kaya dengan kalian yang hanya diam, ricuh, riang, pintar, cerdas, bureng, prokras, pemalu, pemberani, bahkan terlalu berani hingga urat malu putus. Terima kasih karena selama ini sudah mendukung, mendampingi, serta menolong hingga akhir penyelesaian tugas akhir peneliti. Semoga kita semua dapat selalu diberkati oleh Tuhan yang Maha Esa dengan segala harapan dan usaha yang ada. Peneliti juga berharap masih dapat tetap menjalin kasih meski akan berjarak nantinya. Peneliti sangat mencintai kalian, Sehat Selalu.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN (TUGAS AKHIR)</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
1.4.1 Aspek Teoritis .....	10
1.4.2 Aspek Praktis .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	12
2.1 Komitmen Organisasi .....	12
2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi .....	12
2.1.2 Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi .....	14
2.1.3 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi .....	14
2.1.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi .....	16
2.1.5 Dampak-Dampak dari Komitmen Organisasi .....	20
2.2 Servant Leadership .....	21
2.2.1 Definisi Servant Leadership .....	21
2.2.2 Indikator-Indikator Servant Leadership .....	22
2.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Servant Leadership .....	25
2.2.4 Karakteristik-Karakteristik Servant Leadership .....	25
2.2.5 Dampak-Dampak <i>Servant Leadership</i> .....	27
2.3 Hubungan antara <i>Servant Leadership</i> dan Komitmen Organisasi .....	28
2.4 Kerangka Konseptual .....	31
2.5 Hipotesis Penelitian .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	33
3.1 Jenis Penelitian .....	33

3.2 Variabel Penelitian .....	33
3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	34
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian .....	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	36
3.5.1 Instrumen Penelitian .....	36
3.5.2 Validitas Instrumen Penelitian .....	38
3.5.3 Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	39
3.6 Teknik Analisis Data .....	41
3.6.1 Analisis Data Deskriptif .....	41
3.6.2 Uji Asumsi .....	41
3.6.3 Uji Hipotesis .....	43
3.7 Prosedur Kerja .....	43
3.7.1 Persiapan Pengambilan Data .....	43
3.7.2 Tahap Pelaksanaan .....	44
3.7.3 Tabel Waktu Penelitian .....	46
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
4.1.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
4.1.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	48
4.1.3 Karakteristik Responden berdasarkan Suku .....	49
4.1.4 Karakteristik Responden berdasarkan Agama .....	50
4.1.5 Karakteristik Responden berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	51
4.1.6 Karakteristik Responden berdasarkan Status Kepegawaian .....	51
4.1.7 Karakteristik Responden berdasarkan Tempat Kerja .....	52
4.1.8 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	53
4.1.9 Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan .....	54
4.2 Analisis Deskriptif Variabel .....	54
4.2.1 Profil Komitmen Organisasi Guru SMA Sederajat Kabupaten Bantaeng .....	54
4.2.2 Profil <i>Servant Leadership</i> Guru SMA Sederajat Kabupaten Bantaeng .....	66
4.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian .....	78
4.4 Uji Hipotesis Penelitian .....	79
4.4.1 Analisis Regresi Linear Sederhana .....	79
4.5 Pembahasan .....	81
4.6 Limitasi Penelitian .....	87

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	89
5.1 Kesimpulan .....	89
5.2 Saran .....	89
Daftar Pustaka .....	91

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Blueprint</i> Skala Komitmen Organisasi.....	37
Tabel 3.2 <i>Blueprint</i> Skala <i>Servant Leadership</i> .....	37
Tabel 3.3 Koefisien Reliabilitas Cronbach's Alpha.....	39
Tabel 3.4 Nilai Cronbach's Alpha Komitmen Organisasi.....	40
Tabel 3.5 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> <i>Servant Leadership</i> .....	40
Tabel 3.6 <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....	42
Tabel 3.7 <i>ANOVA Table</i> .....	43
Tabel 3.8 Waktu Penelitian .....	46
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi .....	54
Tabel 4.2 Skor Penormaan Variabel Komitmen Organisasi.....	55
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel <i>Servant Leadership</i> .....	66
Tabel 4.4 Skor Penormaan Variabel <i>Servant Leadership</i> .....	66
Tabel 4.5 Hasil Uji Korelasi Bivariat.....	78
Tabel 4.6 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Sederhana.....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	31
Gambar 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
Gambar 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Agama .....	50
Gambar 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	51
Gambar 4.6 Karakteristik Responden berdasarkan Status Kepegawaian.....	51
Gambar 4.7 Karakteristik Responden berdasarkan Tempat Kerja .....	52
Gambar 4.8 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	53
Gambar 4.9 Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan .....	54
Gambar 4.10 Profil Komitmen Organisasi Responden .....	56
Gambar 4.11 Komitmen Organisasi berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
Gambar 4.12 Komitmen Organisasi berdasarkan Usia .....	58
Gambar 4.13 Komitmen Organisasi berdasarkan Suku .....	59
Gambar 4.14 Komitmen Organisasi berdasarkan Agama .....	60
Gambar 4.15 Komitmen Organisasi berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	61
Gambar 4.16 Komitmen Organisasi berdasarkan Status Kepegawaian .....	62
Gambar 4.17 Komitmen Organisasi berdasarkan Tempat Kerja .....	63
Gambar 4.18 Komitmen Organisasi berdasarkan Lama Bekerja .....	64
Gambar 4.19 Komitmen Organisasi berdasarkan Status Pernikahan .....	65
Gambar 4.20 Profil <i>Servant Leadership</i> Responden .....	67
Gambar 4.21 <i>Servant Leadership</i> berdasarkan Jenis Kelamin .....	69
Gambar 4.22 <i>Servant Leadership</i> berdasarkan Usia .....	70
Gambar 4.23 <i>Servant Leadership</i> berdasarkan Suku .....	71
Gambar 4.24 <i>Servant Leadership</i> berdasarkan Agama .....	72
Gambar 4.25 <i>Servant Leadership</i> berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	73
Gambar 4.26 <i>Servant Leadership</i> berdasarkan Status Kepegawaian .....	74
Gambar 4.27 <i>Servant Leadership</i> berdasarkan Tempat Kerja .....	75
Gambar 4.28 <i>Servant Leadership</i> berdasarkan Lama Bekerja .....	76
Gambar 4.29 <i>Servant Leadership</i> berdasarkan Status Pernikahan .....	77



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) secara mikro adalah manusia yang menjadi anggota, karyawan, personil, pekerja, tenaga kerja, dan lain sebagainya yang bekerja pada sebuah organisasi (Nawawi, 2011). Peran SDM sangat penting dalam tercapainya tujuan organisasi sehingga seyogianya dapat selalu siap, mau, dan mampu dalam membangun sebuah organisasi. Selain itu, SDM merupakan salah satu fungsi penting untuk efektivitas dan efisiensi dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut SDM perlu untuk dikembangkan dengan baik dalam mencapai tujuan sebuah organisasi (Adhinurgroho, 2015).

Tantangan pengelolaan SDM saat ini dihadapkan pada situasi pandemi global. Hampir seluruh negara di dunia diterpa pandemi *Corona Virus Diseases 2019* (COVID-19), tak terkecuali Indonesia. Kondisi ini memaksa pemerintah untuk mengeluarkan kebijakan yang tidak lazim. Pemerintah melalui Direktur Manajemen Penanggulangan Bencana dan Kebakaran Kementerian dalam Negeri meminta masyarakat untuk melaksanakan kerja dan ibadah dilakukan dari rumah (Safrizal, 2020). Keadaan ini tentu berdampak bagi para SDM, berdasarkan hasil survei ditemukan bahwa sebanyak 31% responden yang bekerja dari rumah mengakui mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dengan sesama rekan kerjanya (Yougov & Huffington, 2020).

Adapun survei yang lainnya ditemukan bahwa 36% responden merasa terganggu dengan situasi kerja di rumah (Tim Peneliti ISED, 2020). *International Telecommunications Union* pun menyatakan bahwa terjadi penurunan *Human Development Indeks* (HDI) yang sangat rendah pada masa pandemi COVID-19

dibandingkan dengan masa-masa sulit lainnya yang pernah dihadapi manusia, terhitung sejak tahun 1990 (Conceição dkk, 2020).

Sekolah termasuk organisasi yang terkena dampak pandemi COVID-19. Kegiatan belajar mengajar dilakukan dari rumah sehingga guru melakukan *Work From Home* (WFH) dan siswa *School From Home* (SFH). Proses belajar mengajar tatap muka dilakukan secara daring (*online*) melalui aplikasi-aplikasi belajar *online* hingga tahun ajaran baru 2020/2021 (Makarim dalam Kemendikbud, 2020). Perubahan situasi maupun lingkungan kerja ini tentu memberikan dampak psikologis terhadap SDM di sekolah, dalam hal ini guru. Perubahan besar yang terjadi dan menyebabkan ketidakpastian akan keadaan pekerjaan yang berubah, dapat berpotensi memunculkan berbagai emosi negatif yang memperburuk keadaan, seperti ketakutan, kecemasan, kemarahan, kebingungan, dan stres (Lee dkk, 2020). Emosi negatif individu dapat berdampak dengan kurangnya komitmen organisasi yang dimiliki, karena komitmen organisasi melibatkan kelekatan emosional (Landy & Conte, 2004).

Hal ini dapat disebabkan karena keadaan lingkungan kerja dapat memengaruhi komitmen organisasi individu (Mowday, Porter, & Steer, 1982). Penelitian lainpun menyebutkan bahwa iklim organisasi dapat memengaruhi komitmen organisasi individu (Tandiayuk, 2010). Hal ini dapat dilihat dari hasil survei bahwa sekitar 22% responden menyatakan mereka berlambat-lambat untuk bangun pagi. Hasil lain yang ditemukan bahwa pekerja profesional memiliki durasi waktu istirahat yang lebih lama yaitu secara rata-rata 31.81 menit, dibandingkan durasi pada saat beristirahat di kantor yaitu 27.89 menit. Selama durasi istirahat sejenak tersebut, waktu dimanfaatkan untuk mengakomodir kebutuhan keluarga,

seperti membantu *project home-schooling* atau menghibur anak-anak (Survey Citrix & Onepoll, 2020).

Individu yang bekerja secara eksklusif dari rumah tidak memberikan efek pada peningkatan komitmen organisasinya (Hunton & Norman, 2010). Kurangnya komunikasi dan rasa kebersamaan dalam sebuah organisasi dapat menyebabkan turunnya komitmen organisasi individu (Dessler, 1999). Komitmen organisasi merupakan tinggi-rendahnya kepercayaan dan penerimaan anggota terhadap organisasi dan sejauh mana individu dapat bertahan dan melibatkan diri dengan memberikan kinerja yang optimal dengan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2006). Selain itu, individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan pula penerimaan terhadap organisasi serta peran, mempertahankan dirinya dalam organisasi, tingkat absensi berkurang, rasa loyalitas yang tinggi, rasa puas dalam pekerjaan dan keseluruhan kehidupan (Koch & Angle dalam Sopiah, 2008).

Komitmen organisasi guru perlu dikembangkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab karena memiliki peran yang sangat penting bagi sekolah dan juga para siswa (Suprastowo, 2013). Hal tersebut bertujuan agar sekolah dapat berhasil mencapai tujuan dengan mendidik para siswa untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai pembangunan nasional (Mira & Margaretha, 2012). Pentingnya hal tersebut dalam sekolah sehingga komitmen organisasi menjadi salah satu syarat dalam mendapatkan peran sebagai seorang guru di beberapa sekolah (Robbins & Judge, 2009).

Guru yang memiliki komitmen organisasi akan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi sekolah beserta siswanya. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap dan kinerja individu di tempat kerja. Hal

tersebut tampak pada penerimaan nilai organisasi, penerimaan tujuan organisasi, keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dan keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Komitmen organisasi yang tinggi akan membuat individu tetap bekerja walaupun dalam keadaan sulit. Kekuatan komitmen organisasi yang dimiliki pun dapat melihat keterikatan psikologis individu, yakni sejauh mana individu tersebut dapat mendedikasikan dirinya terhadap organisasi. Guru yang memiliki komitmen organisasi akan memberikan dampak yang besar terhadap organisasi, yaitu pada kuantitas dan kualitas organisasi. Komitmen yang tinggi tentu akan menghasilkan kuantitas dan kualitas yang lebih baik (Sophiah, 2008).

Pada kenyataannya keadaan pandemi membuat lingkungan kerja yang dirasakan oleh guru sangat berubah, sebelum pandemi guru melakukan aktivitas di lingkungan sekolah, namun sekarang guru melakukannya di luar lingkungan sekolah. Najelaa Shihab (Sekolahmu, 2020) mengungkapkan bahwa keadaan pandemi membuat guru dituntut untuk memutar haluan proses belajar yang telah dirancang, guru tidak lagi memiliki kendali secara utuh atas proses pembelajaran, terbatasnya komunikasi dengan rekan kerja dan pemimpin sekolah, yang semuanya itu menjadi beban bagi guru, serta dapat menurunkan motivasi dalam melaksanakan tugasnya.

. Hal ini bisa dilihat dari dimensi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday, Porter, dan Steers (1982), yakni terdapat identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas. Identifikasi merupakan dasar dari komitmen individu dalam organisasi yang menerima dan percaya terhadap tujuan dan nilai organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Purwanto dkk (2020), bahwa keadaan WFH menjadi kendala bagi para guru karena merupakan suatu budaya belajar yang baru didapatkan.

Kebiasaan dan nilai-nilai yang dulunya dilakukan pada pembelajaran tatap muka di sekolah kini tidak lagi dilakukan. Hal ini tentunya tidak mudah bagi para guru untuk beradaptasi dengan kebiasaan dan nilai yang baru dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan data awal dengan metode *interview* yang dilakukan oleh peneliti bahwa keadaan pandemi ini juga membuat bingung para guru, sehingga membutuhkan kejelasan akan keadaan pandemi dengan perannya sebagai seorang guru. Narasumber lainnya mengatakan bahwa keadaan pandemi ini membutuhkan jiwa yang besar dalam memenuhi tanggung jawabnya.

Adapun dimensi kedua komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday, Porter, dan Steers (1982), yakni keterlibatan. Komitmen individu terhadap organisasi sangat berpengaruh terkait keterlibatan yang dilakukan individu sesuai dengan peran yang dimiliki. Keterlibatan peran guru pun dimasa pandemi ini dirasa sangat berkurang bagi para guru. Berdasarkan data awal dengan metode *interview* oleh dua narasumber peneliti, bahwa keadaan WFH membuat guru merasa kehilangan sosok perannya sebagai seorang pengajar dan *role model* bagi para siswanya. Penelitian yang juga dilakukan oleh Purwanto dkk (2020), bahwa para guru mulai merasa jenuh dengan WFH. Kebiasaan guru yang bekerja dan berinteraksi di sekolah bersama rekan kerja dan siswa, membuat mereka kehilangan jiwa sosial dengan tidak adanya interaksi secara langsung.

Selain itu berdasarkan data awal dengan metode *interview* oleh peneliti, sebagian guru kurang mampu dalam mengoperasikan teknologi yang menjadikan guru cenderung bermalas-malasan. Hal ini juga disampaikan oleh Purwanto dkk (2020) dari hasil penelitiannya bahwa tidak semua guru mahir menggunakan teknologi sebagai sarana pembelajaran, teruntuk bagi beberapa guru senior yang belum sepenuhnya mampu mengoperasikannya. Hal lain yang didapatkan dari

data awal peneliti dengan metode *interview*, salah satu narasumber menyatakan harapannya di tengah pandemi ini, yaitu para pekerja di lingkup sekolah dapat saling bekerja sama dengan baik, serta mendefinisikan bahwa kepala sekolah merupakan motivator terhebat dalam lingkungan sekolah. Adapun hasil dari kuesioner *online* dari dua narasumber menyatakan bahwa di tengah pandemi ini mereka tidak hanya butuh dukungan dari segi materi, namun juga dukungan apresiasi dan dukungan moral. Dukungan tersebut pun juga diharapkan dapat diberikan oleh pemimpin mereka.

Kepala sekolah merupakan pemimpin dalam sekolah yang menjadi teladan bagi setiap orang yang ada dalam lingkup sekolah, terlebih terhadap guru (Susanto, 2016). Kepemimpinan kepala sekolah dapat mendorong terwujudnya tujuan, visi, dan misi sekolah, yakni pendidikan yang terencana, bertahap, dan terarah (Mulyasa, 2003). Sehingga gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi komitmen organisasi individu (Lamidi, 2009). Pencapaian sebuah organisasi tidak lepas dari gaya kepemimpinan organisasi tersebut, begitu pula dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah (Soetopo, 2012).

Setiap pemimpin memiliki gaya atau cara kepemimpinan yang berbeda-beda (Handoko, 1998). Sikap dan perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin, akan berdampak pula pada kinerja anggotanya (Keith, 2011). Gaya kepemimpinan merupakan sikap dan perilaku yang dipilih oleh pemimpin untuk dapat memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku anggotanya (Nawawi, 2011). Ketika pemimpin dapat memengaruhi bawahannya untuk berprestasi maka akan berpengaruh pada prestasi kerja bawahannya yang tentunya akan berdampak bagi organisasi (Schriesheim, 1982).

Pada kenyataannya, masih banyak terjadi krisis kepemimpinan dalam institusi pendidikan, seperti anggota yang tidak nyaman dengan pekerjaannya, hilangnya kepercayaan anggota pada pemimpin, anggota mengalami *burnout*, dan sebagainya (Astohar, 2013). Hal ini nyata adanya pada kasus para guru di SMAN 10 Bandung yang serentak melakukan unjuk rasa untuk menurunkan kepala sekolah (TM, 2015). Kasus miris lainnya adanya aksi unjuk rasa oleh ratusan siswa SMPN 1 Panda ke Kantor Dinas Pendidikan Tapanuli Tengah disaat jam pelajaran untuk menuntut kepala sekolah (Iswinarno, 2019).

Salah satu gaya pemimpin adalah *servant leadership*. Greenleaf sebagai pencetus awal *servant leadership* menekankan bahwa *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan dengan melayani orang lain dan menjadikan prioritas bagi pemimpin (Spears, 1995). *Servant leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mengoptimalkan pemberdayaan dan pengembangan anggota organisasi. *Servant leadership* berusaha untuk dapat melayani dan memotivasi anggotanya (Rezaei, 2012). Prinsip utamanya adalah pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang mau melayani, mendorong, dan memotivasi anggotanya untuk terus bekerja (Greenleaf, 1977).

*Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berkarisma dari segi moral (Graham, 1991). *Servant leadership* memiliki dimensi penyayang, kerendahan hati, penolong, melayani, kepercayaan, dan pemberdayaan. Kesemuanya itu dilakukan dengan tidak memprioritaskan kepentingan pribadi, namun kepentingan para anggotanya dan untuk organisasi yang lebih penting. *Servant leadership* dalam bekerja melayani bukan hanya dengan sikap, tapi juga dengan perilaku (Patterson, 2003).



Gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat memengaruhi komitmen yang dimiliki oleh anggotanya, yang kemudian akan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku terhadap pemimpinnya sendiri (Cerff & Winston, 2008; Winston, 2003). Sehingga *servant leadership* pun dapat dijadikan alternatif dalam mengatasi komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan terdapat beberapa penelitian terkait *servant leadership* dan komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa bahwa *servant leadership* berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. (Ambali dkk, 2010; Barbuto & Wheeler, 2006; Enrhart, 2004; Goh & Brian, 2013; Joseph & Winston, 2005).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut terkait hubungan *servant leadership* dan komitmen organisasi dapat dijelaskan dengan *balance theory*. Teori ini menjelaskan bahwa perubahan sikap dapat terjadi karena adanya hubungan yang seimbang atau hubungan yang tidak seimbang antara *person*, *another person*, dan *impersonal object* atau *another person*. Hubungan yang seimbang akan berdampak pada sikap yang positif dan hubungan yang tidak seimbang akan berdampak pada sikap yang negatif (Heider, 1946).

Kegiatan mengajar yang dilakukan dengan WFH dapat mengurangi motivasi serta komitmen guru karena berbagai hal, seperti suasana kerja yang tidak nyaman dan gangguan-gangguan lainnya (Purwanto dkk, 2020). Keadaan ini pun membutuhkan dukungan dari kepala sekolah, hal ini juga diketahui berdasarkan dari hasil *interview* peneliti. Sehingga keadaan seperti ini dapat direspon dengan sikap kepala sekolah yang melayani, yakni memimpin dengan penuh kasih sayang, menghargai, menjadi pendengar yang baik, menunjukkan empati, mendorong semangat, serta pengembangan pemberdayaan anggota yang

dilakukan dengan tulus hati. Kesemuanya itu merupakan indikator dari *servant leadership* (Patterson, 2003).

Terkait komitmen organisasi, Steers (1977) menyebutkan bahwa pemimpin memiliki peran penting serta pengaruh yang besar. Pemimpin diharapkan dapat mengembangkan kreativitas dan ide-ide dari anggotanya agar dapat mempertahankan bahkan meningkatkan komitmen organisasi (Steers, 1977). Karakteristik dari gaya kepemimpinan *servant leadership* pun penting untuk dimiliki oleh kepala sekolah di situasi WFH saat ini. Bakker & Brummelhuis (2012) menyebutkan bahwa salah satu *work-home resource model* adalah *feedback*. *Feedback* yang dimaksud adalah atasan atau supervisor memberikan umpan balik atas kinerja yang diberikan. Maka peran pemimpin dalam kegiatan/aktivitas WFH salah satunya adalah memberikan umpan balik tersebut. Sejatinya hal ini sejalan dengan *servant leadership* yang lebih memfokuskan bagaimana bawahannya berkembang dan optimal dalam bekerja.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan bahwa keadaan wabah pandemi COVID-19 berdampak pada perubahan iklim organisasi termasuk pada institusi sekolah dengan melaksanakan proses pembelajaran secara daring. Hal ini menjadi tantangan baru bagi para guru dalam mendidik siswanya. Keadaan ini menimbulkan kesenjangan yang memengaruhi komitmen organisasi para guru serta berdampak pula bagi sekolah. Peran dari kepala sekolah sebagai pemimpin pun sangat penting dan dibutuhkan. Adapun *servant leadership* dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membantu dalam menghadapi krisis dalam organisasi serta mengatasi permasalahan komitmen organisasi. Peneliti pun tertarik untuk meneliti kontribusi *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pada guru SMA X dan SMK Y di Kabupaten Bantaeng selama WFH di tengah

pandemi COVID-19. Hal ini penting untuk diteliti mengingat bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang penting untuk dimiliki setiap anggota organisasi, apalagi di tengah pandemi COVID-19 dengan berbagai perubahan yang terjadi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian ini yaitu apakah terdapat kontribusi *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pada guru di Kabupaten Bantaeng selama WFH di tengah pandemi COVID-19 (Studi pada Guru SMA X dan SMK Y)?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kontribusi *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pada guru di Kabupaten Bantaeng selama WFH di tengah pandemi COVID-19 (Studi pada Guru SMA X dan SMK Y).

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Aspek Teoritis**

Manfaat penelitian dari aspek teoritis untuk memberikan kontribusi pada keilmuan psikologi khususnya di bidang industri dan organisasi terkait *servant leadership* dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi tambahan pada penelitian-penelitian selanjutnya tentang *servant leadership* dan komitmen organisasi.

### 1.4.2 Aspek Praktis

#### 1) Bagi Peneliti

Manfaat penelitian dari aspek praktis bagi peneliti adalah peneliti mengetahui lebih dalam mengenai *servant leadership* dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori-teori yang didapatkan selama proses perkuliahan dalam wujud nyata di lapangan, salah satunya dengan memecahkan masalah organisasi.

#### 2) Bagi Organisasi

Adapun manfaat penelitian ini dalam aspek praktis bagi organisasi adalah hasil penelitian ini selanjutnya dapat digunakan oleh pihak SMA Sederajat di Bantaeng maupun organisasi atau institusi pendidikan sejenisnya sebagai bahan masukan maupun tambahan informasi tentang gaya *servant leadership* dan komitmen organisasi. Informasi ini bermanfaat untuk mendapatkan solusi dari masalah komitmen organisasi yang terjadi di dalam organisasi maupun institusi pendidikan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Komitmen Organisasi**

##### **2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi**

Variabel komitmen telah berulang kali diidentifikasi sebagai variabel yang penting dalam memahami perilaku kerja anggota dalam organisasi. Komitmen organisasi berhubungan dengan perilaku anggota, seperti perilaku yang melebihi dari formal atau ekspektasi. Komitmen organisasi merupakan sikap berkomitmen anggota dalam sebuah organisasi, seperti tujuan anggota dan tujuan organisasi dapat selaras dan menjadi terintegrasi atau kongruen. Keberadaan sebuah komitmen merupakan sebuah sikap yang bersifat stabil seiring berjalannya waktu dengan hubungan antara anggota sebagai individu itu sendiri dengan pemimpin atau organisasi (Sheldon, 1971).

Komitmen organisasi merupakan identifikasi individu dalam keterlibatannya dalam organisasi yang bersifat relatif. Hal ini meliputi penerimaan akan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesiapan, kesedian, kepercayaan, serta keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Beberapa karakteristik tersebut merupakan keadaan psikologis individu yang menggambarkan hubungannya dengan organisasi (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Keberadaan komitmen tersebut tumbuh karena individu melibatkan emosional terhadap organisasinya. Komitmen yang tinggi dapat membuat anggota lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya dengan niat melaksanakan tugas dengan optimal (Porter dkk, 1974). Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku anggota organisasi yang dapat menilai

kinerja mereka. Komitmen organisasi merupakan keadaan anggota dalam mengidentifikasi sebuah organisasi, serta harapan dalam mempertahankan diri dalam organisasi. Anggota yang berkomitmen dapat berpotensi memberikan kinerja dengan berusaha memberikan yang terbaik dan penuh tanggung jawab (Robbins & Judge, 2008).

Komitmen organisasi merupakan sebuah kekuatan antara identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi. Hal ini dapat dilihat dari tiga hal, yakni kekuatan kepercayaan dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai organisasi, kesediaan melakukan upaya yang cukup besar atas nama organisasi, dan keinginan kuat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Keterlibatan organisasi memiliki hubungan sedemikian rupa sehingga anggota mau memberikan kontribusi untuk organisasi. Keberadaan komitmen ini dapat dipengaruhi oleh banyak hal. Baik secara internal maupun eksternal dari anggota organisasi tersebut. Ekspresi serta tindakan individu dapat menunjukkan komitmennya sebagai anggota dalam organisasi (Porter & Smith, 1976). Peneliti menggunakan teori komitmen organisasi dari Mowday, Porter and Smith karena teori tersebut didasarkan pada kekuatan koneksi atau ikatan individu dan organisasi yang dapat dipengaruhi oleh perubahan sosial. Perubahan sosial memengaruhi perubahan lingkungan kerja, yang kemudian berdampak pada komitmen anggota organisasi. Peran gaya kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi. Perubahan sosial yang terjadi saat ini pun dengan WFH pada guru SMA Sederajat menjadi fokus penelitian peneliti.

### 2.1.2 Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982) terdapat tiga dimensi dari komitmen organisasi, yaitu identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Identifikasi (*Identification*). Identifikasi merupakan dasar dari komitmen dalam organisasi. Anggota organisasi dapat menerima dan percaya terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta adanya rasa bangga terhadap keanggotaannya dalam organisasi. Identifikasi dapat dilihat melalui sikap menyetujui dan melakukan kebijakan organisasi, kesamaan atau selarasnya nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Keterlibatan (*Involvement*). Keterlibatan merupakan suatu tindakan kesediaan dan berusaha untuk terlibat dengan sungguh-sungguh melakukan pekerjaannya dalam organisasi. Keterlibatannya sesuai dengan peran, serta berkomitmen tinggi dengan penuh rasa tanggung jawab melaksanakan tugasnya.
- 3) Loyalitas (*Loyalty*). Loyalitas merupakan keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi dan mempertahankan keanggotaan di organisasi. Adanya loyalitas bersumber dari evaluasi dari kinerja dengan keterikatan emosional antara anggota dan organisasi. Komitmen yang tinggi dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi.

### 2.1.3 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008) terdapat tiga aspek yang mencirikan komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Adapun penjelasannya sebagai berikut:



1) Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif merupakan aspek yang melibat perasaan emosional serta keyakinan-keyakinan terhadap nilai-nilai dan tujuan dalam organisasi yang dimiliki oleh anggotanya. Komitmen afektif yang dimiliki oleh anggota dapat tergambarkan melalui nilai dan tujuan yang dimiliki secara pribadi dapat selaras dengan nilai dan tujuan organisasi, serta anggota memiliki perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi. Keselarasan atau kesamaan nilai dan tujuan yang dimiliki oleh anggota dan organisasi tentunya dapat menciptakan rasa kerja yang lebih nyaman dengan kerelaan anggota dalam mengalokasikan sesuatu hal untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen yang dimiliki oleh anggota mempunyai anggapan bahwa organisasi dapat memberikan kenyamanan dan keamanan dengan ikatan emosional terhadap organisasi.

2) Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan aspek yang meninjau keberlanjutan atau alasan bertahannya anggota dalam sebuah organisasi. Anggota akan melihat keuntungan-kerugian yang didapatkan ketika tetap bertahan dalam organisasi, dengan membandingkan keuntungan-kerugian yang didapatkan ketika keluar dari organisasi. Anggota tentunya akan melihat kinerja yang dikeluarkan dan imbalan yang didupatkannya. Anggota berkomitmen karena kebutuhan secara ekonomis dan tentunya dapat lebih menguntungkan dibandingkan ketika keluar dari organisasi.

3) Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif merupakan aspek yang meninjau dari sisi moral dan etis yang dimiliki oleh anggota. Komitmen yang terbentuk berasal dari rasa

berkewajiban anggota dalam melaksanakan pekerjaannya dan tetap bertahan lebih dari orang lain. Anggota yang memiliki komitmen normatif akan melakukan tugasnya dengan baik dan bertahan dalam organisasi karena adanya rasa penuh tanggung jawab yang dimilikinya terhadap pekerjaannya juga pada organisasi.

#### **2.1.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday, Porter, dan Steer (1982), terdapat empat faktor yang memengaruhi Komitmen organisasi, yaitu karakteristik personal, karakteristik pekerjaan dan peran anggota, karakteristik struktural organisasi, dan pengalaman kerja. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Karakteristik personal: meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan berbagai faktor kepribadian. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a) Usia

Menurut hasil beberapa penelitian, usia memiliki pengaruh positif dari terbentuknya sebuah komitmen dalam diri. Semakin tua usia seseorang atau bertambahnya masa jabatan seseorang dapat berdampak pada kinerja anggota dalam organisasi.

b) Masa kerja

Masa kerja memiliki peran yang besar dalam membentuk komitmen. Hal ini karena lamanya masa kerja menciptakan rasa kepemilikan menjadi bagian dalam organisasi, begitupun sebaliknya organisasi telah menjadi bagian hidupnya.

c) Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan individu memiliki pengaruh positif bagi organisasi dan tentunya juga dapat memengaruhi komitmen individu tersebut.

d) Jenis Kelamin

Jenis kelamin memiliki hubungan positif terhadap komitmen individu dalam suatu organisasi. Ditemukan bahwa perempuan lebih berkomitmen dibandingkan dengan laki-laki.

e) Kepribadian

Kepribadian memiliki hubungan yang positif dengan komitmen individu dalam suatu organisasi. Beberapa karakteristiknya, seperti motivasi berprestasi dan rasa berkompeten anggota.

2) Karakteristik pekerjaan dan peran anggota

Terdapat tiga hal yang terkait pada peran kerja yang dapat memengaruhi komitmen organisasi, yaitu ruang lingkup pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas. Keadaan atau kondisi lingkungan kerja dapat memengaruhi komitmen anggota dalam organisasi. Hal-hal yang memengaruhi di dalam lingkungan kerja, seperti rasa keterlibatan dalam organisasi, peningkatan keterlibatan dan meningkatkan tantangan pengalaman anggota. Hal-hal terkait pekerjaan, seperti peran dalam pekerjaan, kebajikan-kebajikan dalam pekerjaan, kejelasan dalam arahan pekerjaan, dan lain sebagainya dapat memengaruhi komitmen organisasi individu dalam organisasi. Tugas atau arahan yang ambigu dapat membuat konflik bagi anggota, bahkan dapat memicu stres.

### 3) Karakteristik struktural organisasi

Struktural atau sistem dalam organisasi memiliki dampak terhadap komitmen organisasi. Formalisasi, ketergantungan fungsional, dan desentralisasi memiliki kaitan dengan komitmen, seperti formalitas yang lebih tinggi dari aturan dan prosedur yang ada, atau ketergantungan lebih besar pada pekerjaan rekan kerja yang lain.

### 4) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja anggota dalam organisasi akan membentuk hubungan atau keterikatan psikologis. Beberapa variabel pengalaman kerja memiliki hubungan terhadap komitmen organisasi, salah satunya gaya kepemimpinan yang menjadi salah satu variabel pada penelitian ini. Adapun penjelasan beberapa variabel tersebut, sebagai berikut:

- a) Ketergantungan organisasi: komitmen dapat dipengaruhi dari keyakinan yang dimiliki oleh anggota bahwa organisasi dapat diandalkan bagi para anggotanya.
- b) Perasaan kepentingan pribadi: anggota beranggapan dan merasa dirinya dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi.
- c) Rekan kerja: komitmen anggota dalam organisasi dipertimbangkan dengan tingkat rekan kerja lain mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.
- d) Gaya kepemimpinan: komitmen dipengaruhi dengan struktur pemimpin, pertimbangan pemimpin, sikap serta perilaku pemimpin dalam organisasi.
- e) Tingkat keterlibatan sosial anggota dalam organisasi: komitmen dapat dipengaruhi oleh hubungan ataupun relasi anggota dengan individu lainnya

dalam organisasi yang dapat lebih mempererat keterikatan dengan organisasi.

Dessler (1999) juga mengungkapkan bahwa terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi, yaitu nilai-nilai kemanusiaan, komunikasi dua arah yang komprehensif, rasa kebersamaan dan keakraban, visi dan misi, serta nilai dasar perekrutan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Nilai-nilai kemanusiaan merupakan sebuah dasar utama dalam membangun komitmen anggota dalam sebuah organisasi. Organisasi memandang anggota sebagai suatu aset yang penting sehingga anggota pun kesejahteraannya seyogianya dapat diperhatikan.
- 2) Komunikasi dua arah yang komprehensif merupakan salah satu cara dalam membangun rasa kepercayaan antara anggota maupun organisasi yang dapat menumbuhkan sebuah komitmen.
- 3) Rasa kebersamaan dan keakraban merupakan satu rasa senasib dan sepenanggungan yang kemudian secara bertahap dapat menumbuhkan komitmen.
- 4) Visi dan misi organisasi merupakan sebuah tujuan yang mengarahkan organisasi dan tentunya anggotanya. Visi dan misi yang jelas dapat memudahkan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya.
- 5) Nilai sebagai dasar perekrutan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Melaraskan atau adanya kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi sehingga dapat lebih mudah dalam menumbuhkan komitmen.

### **2.1.5 Dampak-Dampak dari Komitmen Organisasi**

Menurut Sophiah (2008) terdapat dampak dari Komitmen organisasi, yaitu dapat ditinjau dari sudut pandang organisasi dan ditinjau dari sudut pandang anggota. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### 1) Ditinjau dari sudut pandang organisasi

Anggota yang memiliki komitmen yang rendah maka akan berdampak pada kuantitas dan kualitas organisasi. Hal tersebut seperti tingkat absensi yang meningkat, kurangnya loyalitas, kelambatan dalam bekerja meningkat yang berakibat pada turunnya pencapaian, dan beberapa dampak lainnya. Sedangkan jika anggota memiliki komitmen yang tinggi akan berdampak positif pada kuantitas dan kualitas yang baik bahkan dapat meningkat.

#### 2) Ditinjau dari sudut pandang anggota

Anggota yang memiliki komitmen yang rendah tentunya akan menjadi penilaian yang buruk di mata pemimpin dan organisasi, sehingga akan berdampak negatif pula pada karirnya dalam organisasi. Sedangkan anggota yang memiliki komitmen yang tinggi tentunya akan berdampak positif bagi karirnya dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli terkait komitmen organisasi, peneliti pun menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis individu yang akan memengaruhi sikap serta perilaku individu di dalam organisasi. Dimensi komitmen organisasi adalah identifikasi terhadap tujuan serta nilai

organisasi, keterlibatan individu di dalam organisasi, dan loyalitas individu. Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak hal, baik secara internal maupun eksternal individu. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh individu tentu akan berdampak baik terhadap kuantitas dan kualitas organisasi.

## **2.2 Servant Leadership**

### **2.2.1 Definisi Servant Leadership**

*Servant leadership* merupakan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robert K. Greenleaf yang dituangkan dalam sebuah buku dengan judul *Servant Leadership* pada tahun 1970. *Servant leadership* merupakan konsep kepemimpinan yang tulus dari hati untuk melayani orang lain. Perasaan itulah yang menumbuhkan keinginan untuk melayani orang lain (Greenleaf, 1977).

Pemimpin yang menekankan serta mendahulukan pengembangan dan pelayanan kepada anggotanya disebut sebagai *servant leader*. Pendekatan tipe kepemimpinan seperti ini yaitu memberikan pelayanan dengan berdasarkan kemanusiaan dan menerapkan nilai moral (John, Robert, & Michael, 2014). Bentuk *servant leadership* yaitu memprioritaskan untuk memberikan pelayanan terlebih dahulu. Hal ini tentunya mendorong meningkatkan pelayanan kepada orang lain (Spears, 2010).

Hasil dari 39 studi empiris terbaik tentang *servant leadership* dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) bahwa *servant leadership* merupakan suatu teori yang berhubungan dengan masalah etika, kebajikan, dan moral (Parris & Peachey, 2013). *Servant leadership* menekankan



beberapa karakteristik, yaitu pemimpin memiliki sikap rendah hati dengan tidak mementingkan diri sendiri, pemimpin fokus pada pengembangan anggotanya, pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman serta positif, pemimpin menjadi pendengar yang baik bagi anggotanya serta berpikiran terbuka, dan pemimpin mendorong pengembangan potensi serta kreatifitas anggotanya (Wong & Devay, 2007)

Patterson mengembangkan teori *servant leadership* dengan hal yang lebih spesifik dari nilai-nilai yang ada dari seorang *servant leader*. *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang melayani dengan mengembangkan aspek moral dan kerja tim. *Servant leader* nampak berbeda dan dipandang sebagai sesuatu yang berlawanan dengan karakteristik seorang pemimpin. Maka lebih luas dan positif dari *servant leadership* merupakan pemimpin yang tulus hati melayani dan mengembangkan kompetensi anggotanya. *Servant leadership* merupakan sebuah teori kebajikan (*Virtuous Theory*) yang berasal dari dalam diri seseorang, secara internal bersifat spiritual. Nilai-nilai yang berbudi luhur dari seorang pemimpin mendefinisikan *servant leadership*. Seorang *servant leader* akan dengan tulus serta ikhlas dan berfokus pada anggotanya. Kebajikan yang dimiliki oleh *servant leader* merupakan kebajikan dengan kualitas moral (Patterson, 2003).

### **2.2.2 Indikator-Indikator Servant Leadership**

Menurut Patterson (2003) terdapat tujuh indikator atau konstruk dari *servant leadership*, yaitu kasih yang murni, kerendahan hati, mengutamakan orang lain, visi, percaya, pemberdayaan, dan pelayanan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Kasih yang murni (*Agapao love*)

Cinta yang menjadi dasar bagi pemimpin yaitu bukan melihat anggota mereka sebagai alat organisasi dalam mencapai tujuan, tetapi memandangnya sebagai individu yang utuh, manusia yang lengkap dengan kebutuhan, keinginan, dan perasaan yang dimilikinya. Cinta yang dimaksudkan merupakan kekuatan sosial dan moral serta cinta yang ada murni dan tulus. Pemimpin yang penuh akan kasih sayang akan menghargai anggota, menjadi pendengar yang baik, menunjukkan perhatian dengan berempati terhadap anggotanya.

2) Kerendahan hati (*Humility*)

Kerendahan hati merupakan usaha penerimaan diri serta orang di sekitar. Tidak hanya melihat keberadaan diri namun juga melihat serta peka dengan keberadaan anggotanya. *Servant leadership* akan berusaha mendorong pengembangan anggotanya namun tidak mengharapkan penghormatan yang lebih dari anggotanya. Pemimpin yang rendah hati dapat berbesar hati menerima umpan balik dari anggotanya atau orang lain, tidak sombong, dan tidak serakah terhadap jabatannya.

3) Mengutamakan orang lain (*Altruism*)

Mengutamakan orang lain merupakan sikap dan perilaku membantu orang lain dengan tulus dan ikhlas hanya didasarkan sikap kemanusiaan untuk saling tolong menolong. Seringkali melibatkan pengorbanan pribadi meskipun tidak ada keuntungan pribadi yang didapatkan. Kepemimpinan yang melayani dapat merasa bahagia jika dapat membantu orang lain, mendahulukan kebutuhan orang lain, dan peduli akan kesejahteraan orang lain.

#### 4) Visi (*Vision*)

Visi merupakan tujuan atau gambaran pemimpin akan masa depan. Pemimpin memikirkan gambaran akan masa depan tersebut dengan berbagai kemungkinan-kemungkinan yang ada, tidak hanya melihat keberadaan organisasi tapi juga keberadaan anggota organisasi. *Servant leadership* akan memperhatikan tujuan dari anggota organisasi di masa sekarang dan masa depan. Melihat anggotanya sebagai sesuatu yang berharga yang menjadi layak untuk mengembangkan semangat serta potensi dalam mewujudkan impian yang dimiliki.

#### 5) Kepercayaan (*Trust*)

Pemimpin memberikan kepercayaan kepada anggotanya dalam hal moralitas dan kompetensi bahwa mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini penting karena tanpa kepercayaan dapat menimbulkan ketidakharmonisan bahkan perselisihan.

#### 6) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan penting dalam meningkatkan kinerja anggota dan meningkatkan kualitas serta kuantitas organisasi. Pemberdayaan yang dilakukan oleh *servant leader* berfokus pada kerjasama tim dengan tidak otoriter, memberikan hak kepada anggotanya serta dapat saling menerima umpan balik yang dapat membangun. *Servant leadership* akan mendorong pengembangan potensi yang dimiliki oleh anggotanya.

#### 7) Pelayanan (*Service*)

Pelayanan bagi *servant leader* merupakan sebuah hakikat bagi pemimpin. Pelayanan yang diberikan kepada anggota dilakukan dengan

tulus hati dan penuh dengan rasa tanggung jawab, seperti menyediakan anggotanya hal yang dibutuhkan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan.

### **2.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Servant Leadership**

Menurut Liden dkk dalam Kartikarini (2015) terdapat tiga faktor yang memengaruhi *servant leadership*, yaitu *context and culture*, *leader attributes*, dan *follower receptivity*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### 1) *Context and culture*

Lingkungan dan budaya individu dapat memengaruhi sikap dan perilakunya. Hal ini pun tentunya juga berlaku terhadap terbentuknya sikap dan perilaku *servant leader*..

#### 2) *Leader attributes*

Kemampuan dan kecerdasan emosional dapat memengaruhi seorang *servant leader*. Hal ini menjadi atribut dalam memimpin sekaligus melayani dengan baik.

#### 3) *Follower receptivity*

Daya penerimaan anggota terhadap pemimpin serta gaya kepemimpinannya dapat memengaruhi terbentuknya sikap pemimpin untuk melayani.

### **2.2.4 Karakteristik-Karakteristik Servant Leadership**

Menurut Greenleaf (1977) terdapat sepuluh karakteristik dari *servant leadership*, yaitu *listening*, *empathy*, *healing*, *awareness*, *persuasion*, *conceptualization*, *foresight*, *stewardship*, *commitment to the growth of people*, dan *building community*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) *Listening*

Seorang *servant leader* merupakan pendengar yang baik terhadap anggotanya. Hal tersebut dapat membuat *servant leader* bijak dalam membuat keputusan dengan segala pertimbangan dan saran yang ada.

2) *Empathy*

Seorang *servant leader* tidak hanya melihat dirinya sendiri, namun secara luas melihat sekelilingnya dengan berupaya peduli serta memahami orang lain.

3) *Healing*

Seorang *servant leader* mampu membantu anggotanya dalam memulihkan atau memperbaiki permasalahan yang ada.

4) *Awareness*

Seorang *servant leader* memiliki kesadaran dalam memahami etika, kekuasaan, dan nilai moral yang ada di dalam maupun di luar lingkup organisasi.

5) *Persuasion*

Seorang *servant leader* mampu memberikan keyakinan terhadap anggotanya untuk mengubah arah ataupun sikap lebih baik, yang tentunya dapat membangun.

6) *Conceptualization*

Seorang *servant leader* seyogianya memiliki tujuan dan orientasi ke masa depan yang mampu diberikan kepada anggotanya dengan pemahaman yang jelas tentang tujuan dari organisasi.

7) *Foresight*

Seorang *servant leader* mampu dalam menduga hal-hal yang akan terjadi di masa depan berdasarkan dengan masa lampau dan masa sekarang.

8) *Stewardship*

Seorang *servant leader* seyogianya bertanggungjawab dalam mengelola organisasi maupun individu di dalamnya dengan baik.

9) *Commitment to the growth of people*

Seorang *servant leader* memiliki komitmen untuk memberikan dorongan serta membantu anggotanya untuk menjadi pribadi yang lebih baik serta profesional dalam berorganisasi.

10) *Building community*

Seorang *servant leader* mampu menumbuhkan suasana yang nyaman dalam sebuah tim, memberikan semangat kerja, saling terhubung antara satu dan yang lain, dan penuh inovasi untuk membentuk suatu kerja tim yang baik.

### **2.2.5 Dampak-Dampak *Servant Leadership***

Menurut Liden dkk dalam Kartikarini (2015) terdapat tiga dampak dari penerapan konsep *servant leadership*, sebagai berikut:

- 1) *Servant leadership* mampu meningkatkan kinerja anggotanya dengan adanya pengakuan serta apresiasi terkait kontribusi anggota terhadap organisasi.
- 2) *Servant leadership* mampu membantu anggota dalam berpikir secara terbuka dan menumbuhkan rasa percaya akan diri sendiri terhadap potensi

yang dimiliki, sehingga dapat berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas organisasi.

- 3) *Servant leadership* mampu memberikan pengaruh positif kepada masyarakat terhadap pemimpin dengan memberikan pandangan yang baik serta menumbuhkan rasa kepercayaan.

Berdasarkan pendapat para ahli terkait *servant leadership*, peneliti pun menyimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang tulus berdasarkan kemanusiaan dengan menerapkan nilai moral. *Servant leadership* memimpin dengan rendah hati, fokus pada pengembangan anggota, mengutamakan anggota, memiliki tujuan, dan kepercayaan. *Servant leadership* dapat berdampak pada kinerja serta pengaruh positif terhadap anggotanya.

### **2.3 Hubungan antara *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi**

Sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki kredibilitas yang baik untuk hubungan yang baik antara anggota dan atasannya. Hubungan yang baik tersebut dapat memengaruhi sikap serta kinerja yang berdampak positif. Kredibilitas yang baik dapat pula meningkatkan motivasi, komitmen, moral, dan loyalitas pada organisasi atau perusahaan. Komitmen anggota dalam sebuah organisasi menjadi suatu hal mendasar yang seyogianya dimiliki (Sophia, 2008).

Komitmen organisasi individu dapat diidentifikasi melalui keyakinan dan penerimaan yang dimiliki terhadap organisasi, upaya dalam memberikan kinerja yang terbaik, serta upaya dalam mempertahankan diri dalam organisasi (Mowday dkk, 1979). Komitmen organisasi yang dimiliki anggota tentunya dipengaruhi oleh beberapa hal, tidak serta-merta ada dengan sendirinya. Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor pribadi maupun faktor organisasi. Faktor pribadi,

seperti jenis kelamin dan tingkat pendidikan. Adapun faktor organisasi, seperti karakteristik kerja, struktur, dan pengalaman kerja (Luthans, 2006). Faktor keberadaan komitmen anggota juga biasa disebut karena adanya faktor internal dan faktor eksternal (Mira & Margaretha, 2012).

Salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi individu adalah gaya kepemimpinan (Steers, 1977). *Servant leadership* merupakan salah satu model gaya kepemimpinan. *Servant leadership* menekankan pada pelayanan kepada orang lain, yakni dengan melakukan pendekatan secara holistik, pengambilan keputusan yang tidak sepihak, dan mengembangkan komunitas (Spears, 1995). *Servant leadership* memiliki prinsip memimpin demi orang lain, tidak egois dengan kepentingan pribadinya (Drury, 2004). Gaya *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi individu. Semakin baik pemimpin dalam mengelola ataupun memimpin organisasinya melalui gaya kepemimpinannya, maka semakin baik pula komitmen yang dimiliki oleh anggotanya. Sebaliknya ketika pemimpin tidak baik dalam mengelola atau memimpin organisasinya melalui gaya kepemimpinannya, maka semakin buruk pula komitmen yang dimiliki oleh anggota (Drury, 2004).

Hal tersebut dapat dipahami dengan menggunakan *balance theory* yang merupakan teori perubahan sikap oleh Heider. Teori ini menjelaskan bahwa adanya hubungan keseimbangan atau ketidakseimbangan antara *person* (P), *other personal* (O), dan *impersonal object* atau *another person* (X). Keadaan yang seimbang ketika adanya hubungan yang positif dan keadaan yang tidak seimbang ketika adanya hubungan negatif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perubahan sikap terkait dengan keberadaan hubungan yang ada (Heider, 1946). Ketika

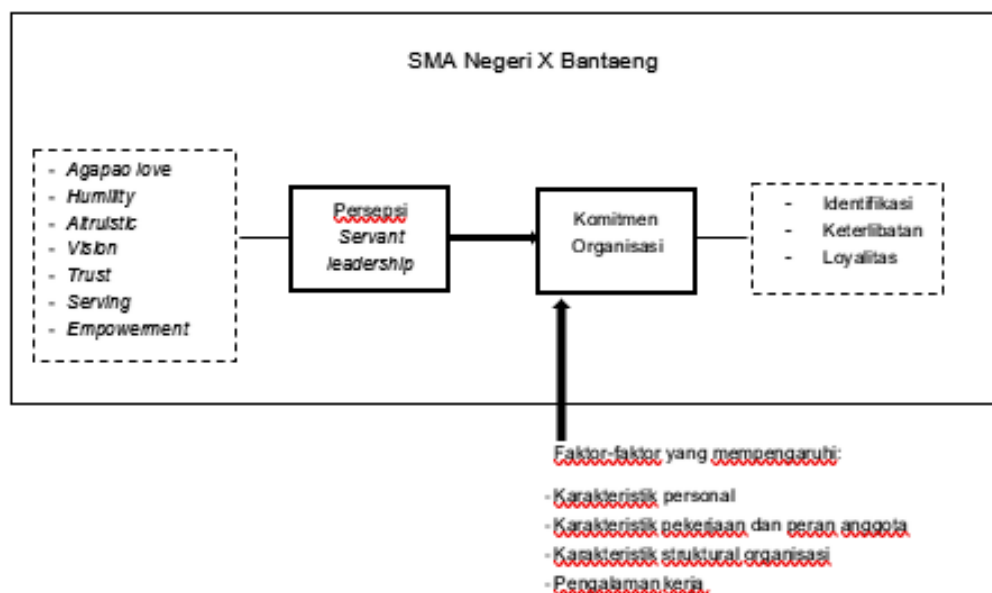


pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang baik maka akan direspon positif oleh anggotanya yang dapat meningkatkan sikap komitmen organisasi.

Hubungan antara kepala sekolah dan guru sangatlah penting dalam mencapai tujuan sekolah (Dinham, 2005). Gaya *servant leadership* di sekolah akan memberikan kesempatan dan mendorong guru dalam mengembangkan kemampuannya, komunikasi yang jelas dan terarah, serta melibatkan dalam pengambilan keputusan (Russel & Stone, 2002). Dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dapat menumbuhkan komitmen pada guru. Komitmen yang tinggi yang dimiliki oleh guru dapat membantu memberikan layanan pendidikan yang lebih baik kepada siswa (Kushman, 1992).

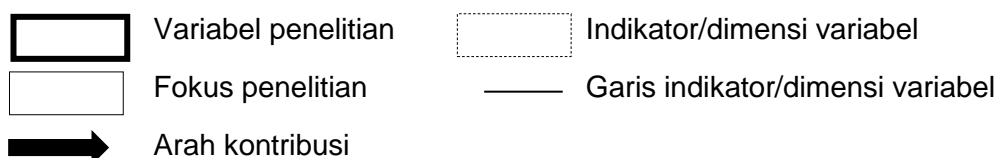
Beberapa penelitian juga menunjukkan adanya hubungan antara *servant leadership* dan komitmen organisasi individu dalam sebuah organisasi. Hasil beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *servant leadership* dan komitmen organisasi (Cerit, 2010; Dumatubun, 2018; Drury, 2004; Miao dkk, 2014; Mira & Margaretha, 2012; Purwandari, 2016; & Windiyani, 2016).

## 2.4 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Keterangan:



Kerangka konseptual yang dibuat oleh peneliti terdiri dari dua variabel yaitu *servant leadership* dan komitmen organisasi. Patterson (2003) menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mengembangkan aspek moral dan kerja tim, serta hal mendasar dari *servant leadership* adalah melayani dengan tulus hati. *Servant leadership* memiliki tujuh indikator, yaitu *agapao love*, *humility*, *altruistic*, *vision*, *trust*, *servicing*, dan *empowerment*.

Adapun komitmen kerja merupakan kekuatan dari identifikasi individu dan peran keterlibatannya di dalam organisasinya (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Hal ini merupakan keadaan psikologis yang menggambarkan keadaan individu dengan organisasinya (Meter, Allen, & Smith, 1993). Komitmen organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1.  $H_0$  = Tidak terdapat kontribusi positif dan signifikan yang diberikan oleh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pada guru di Kabupaten Bantaeng selama WFH di tengah pandemi COVID-19 (Studi pada Guru SMA X dan SMK Y).
2.  $H_1$  = Terdapat kontribusi positif dan signifikan yang diberikan oleh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pada guru di Kabupaten Bantaeng selama WFH di tengah pandemi COVID-19 (Studi pada Guru SMA X dan SMK Y).