

**BUKTI KORESPONDENSI**  
**ARTIKEL JURNAL NASIONAL TERAKREDITASI-INDEKS SINTA 2**

Judul artikel : Dampak Integrative Leadership dan Employee Engagement terhadap Perilaku Extra-Role

Jurnal : **Jurnal Manajemen Teknologi (JMT)**

Penulis : **1. Veronika Agustini Srimulyani\*** 2.Sri Rustiyarningsih 3.Dyah Kurniawati

No	Perihal	Tanggal
1	Informasi tentang "Submission" artikel di JMT	7 November 2015
3	Informasi tentang revisi dari editor dan tabel revisi	7 April 2016
4	Email balasan untuk revisi artikel	23 April 2016
5	Informasi tentang revisi ke-2, artikel dan tabel revisi disubmit paling lambat	26 Mei 2016
6	Artikel accepted	27 Mei 2016
7	Informasi dan penerbitan LoA	2 Juni 2016
8	Publikasi online	14 Juni 2016

**Submission File**

File Name [1719-2786-1-SM.docx](#)

Original file name Artikel\_JMT\_VeronikaAgustini\_Unika Widya Mandala Madiun.docx

File Size 63KB

Date uploaded 2015-11-07 11:12 AM



File Summary

ID	Original file name			Type	File Size	Date uploaded
2790	<a href="#">Artikel_JMT_VeronikaAgustini_UnikaWidya Mandala Madiun.docx</a>			Submission File	63KB	11-07
2791	<a href="#">LAMPIRAN_kuesionerJMT.docx</a>			Submission File	29KB	11-07
<a href="#">D</a>	MM-DD <a href="#">Submit</a>	<a href="#">Sec</a>	<a href="#">Authors</a>	<a href="#">Title</a>	<a href="#">Status</a>	
1721	11-07	ART	Srimulyani	<a href="#">EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN PENGARUHNYA TERHADAP...</a>	Awaiting assignment	

Dari: "Journal SBM ITB" <journal@sbm-itb.ac.id>

Tanggal: 11 Apr 2016 10.21

Subjek: [JMT] Editor Decision

Kepada: "- Veronika Agustini Srimulyani" <vero@staff.widyamandala.ac.id>

Cc:

- Veronika Agustini Srimulyani:

We have reached a decision regarding your submission to Jurnal Manajemen

Teknologi, "EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL

CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA".

*SERVANT LEADERSHIP DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI PEMEDIASI*

**Veronika Agustini Srimulyani<sup>1\*</sup>, Sri Rustyaningsih<sup>2</sup>, Dyah Kurniawati<sup>3</sup>**  
**Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Madiun**

**\*Penulis Korespondensi: [vero@staff.widyamandala.ac.id](mailto:vero@staff.widyamandala.ac.id)**

**ABSTRACT**

*The main problem in this research is servant leadership and its impact on employee engagement and organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. The purpose of this research were tested: 1) the influence of servant leadership and its influence on employee engagement and OCB of teachers; 2) the influence of employee engagement to OCB; 3) the effect of servant leadership on OCB with employee engagement as mediating. The sample in this research are fixed teachers at particular high schools in Madiun City and Madiun District. The sampling method is convenience sampling. The collection of primary data by cross sectional using questionnaires. Respondents in this study are permanent teachers from 27 high schools in Madiun City and Madiun District. Total sample are 319 permanent teachers. The analysis is used simple regression analysis and multiple regression analysis and path analysis. The results of path analysis show that: 1) servant leadership have effect by significant positive on employee engagement and OCB; 2) employee engagement have effect by significant positive on OCB; 3) employee engagement mediated by the relationship between servant leadership with OCB.*

*Keywords: Servant Leadership, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior*

**Pendahuluan**

*Organizational citizenship behavior* sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Organ (1988) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Dalam organisasi pendidikan, jika guru dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan guru menurun, karena guru dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Dalam organisasi yang bergerak di bidang non-profit seperti organisasi pendidikan, praktek kepemimpinan dari *servant leaders* biasanya cenderung berusaha menerapkan hal-hal yang mampu membuat guru tetap berkomitmen terhadap

organisasi serta menumbuhkan *work engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) para guru.

*Engagement* didefinisikan sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan (Robinson *et al.* dalam Robertson dan Cooper, 2010). Dengan *employee engagement* yang tinggi, anggota organisasi memiliki kesadaran terhadap bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan *performance* dalam pekerjaan demi keuntungan organisasi. Kesadaran akan bisnis tersebut membuat pegawai berusaha memberikan upaya terbaiknya dalam meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasional. Salah satu faktor untuk meningkatkan *employee engagement* adalah faktor kepemimpinan (Rahayu dan Surahman, 2012). Untuk itu diperlukan praktek kepemimpinan yang dapat meningkatkan *employee engagement*, sehingga kualitas pelayanan para anggota organisasi pendidikan kepada peserta didik dapat meningkat. Pendekatan *servant leadership* (SL) merupakan bentuk kepemimpinan alternatif yang dapat diterapkan untuk meningkatkan *employee engagement* karena SL adalah kepemimpinan yang berorientasi pada manusia dengan memberikan perhatian pertumbuhan orang lain dan masa depan. Selain dapat menumbuhkan *employee engagement*, SL dapat menumbuhkan *organizational citizenship behavior* (OCB) para anggota organisasi, seperti yang ditemukan Mira dan Margaretha (2012) bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Permasalahan utama yang diteliti adalah *servant leadership* dan pengaruhnya terhadap *employee engagement* dan OCB yang dimiliki para guru. Pemilihan SMA dan SMK milik Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun sebagai obyek penelitian, karena beberapa alasan berikut: 1) SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten

Madiun dihadapkan pada tantangan dalam meningkatkan kinerja guru dan institusi pendidikan di tengah persaingannya dengan SMA dan SMK Negeri di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun yang berkembang sangat pesat dibanding swasta; 2) Tingkat kesejahteraan guru tetap SMA dan SMK swasta, khususnya yang belum tersertifikasi masih rendah. Hal ini merupakan tantangan pemimpin dalam menumbuhkan *employee engagement* dan OCB para guru tetap, agar pada akhirnya guru terpacu menampilkan kinerja terbaiknya demi kontribusinya bagi kinerja sekolah tempatnya bekerja.

Ada pun tujuan penulisan meliputi: 1) Untuk memberikan bukti secara empiris pengaruh *servant leadership* dan pengaruhnya terhadap *employee engagement* dan OCB guru; 2) Untuk memberikan bukti secara empiris pengaruh *employee engagement* terhadap OCB; 3) Untuk memberikan bukti secara empiris pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap OCB dengan *employee engagement* sebagai pemediasi.

## **Landasan Teori**

### **Hubungan *Servant Leadership* dengan *Employee Engagement***

Hasil penelitian Handoyo (2010) menemukan bahwa SL dapat menjadi alternatif kepemimpinan di organisasi pendidikan tinggi untuk melakukan perubahan organisasi dengan berhasil. Penelitian Rahayu dan Surahman (2012) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Hewitt (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif pegawai dan organisasi (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Menurut Federman (2009) *employee engagement* adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana karyawan bekerja dan lama masa bekerja. Dimensi *employee work engagement* menurut Schaufeli *et al.* (2002)

meliputi: a) *Vigor* yaitu curahan energi dan mental yang kuat seseorang selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan; 2) *Dedication* yaitu perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan; 3) *Absorption* yaitu merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

Gallup, dalam survey Q12-nya tentang *employee engagement* ini, membagi karyawan dalam tiga kategori dengan ciri-cirinya sebagai berikut (Crabtree, 2012):

- a. Karyawan yang terikat (*engaged employees*), karyawan bekerja dengan bersemangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan organisasi, dan umumnya menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan organisasi.
- b. Karyawan yang tidak terikat (*not-engaged employees*): secara praktis karyawan tidak lagi memikirkan kemajuan organisasi, seperti orang yang tidur sambil berjalan, melewatkan waktu untuk bekerja, tetapi tidak cukup memberikan energi atau semangat dalam pekerjaannya.
- c. Karyawan yang lepas (*actively disengaged employees*): karyawan bukan hanya tidak puas dengan tempat kerjanya, bahkan secara terbuka karyawan menampakkan ketidak-puasannya di tempat kerja, setiap hari karyawan seolah menumpang atau bahkan menggerogoti apa yang dihasilkan oleh rekan-rekan kerjanya.

Berdasarkan kajian empiris sebelumnya, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* pada guru.

## **Hubungan *Servant Leadership* dan *Employee Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Istilah lain dari *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah *extra role-behavior* yaitu perilaku individu yang melebihi *job description* dalam tugasnya, melakukan pekerjaan diluar perannya dalam organisasi yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan berakibat positif terhadap efektivitas organisasi, dan dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi. Jadi OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi. Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti sebagai berikut:

1. Perilaku menolong (*helping behavior*) merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (2005) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*.
2. *Sportsmanship* merupakan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*.
3. *Organizational loyalty* merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi.

4. *Organizational compliance* merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,
5. *Individual initiative* merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (2005) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*.
6. *Civic virtue* merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,
7. *Self-development* merupakan bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai.

Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan yaitu karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin. Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan persepsi dukungan pimpinan; karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran;serta karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan. Selain cerdas dan bijaksana, untuk mendorong munculnya OCB dalam diri anggota organisasi, dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu melayani (*servant leadership*). Hubungan pemimpin yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional, penciptaan hubungan yang dekat dan kepedulian yang tinggi satu



sama lain, penumbuhan empati yang akan mendorong anggota organisasi peduli pada keadaan orang lain maupun saling membantu (*altruism*).

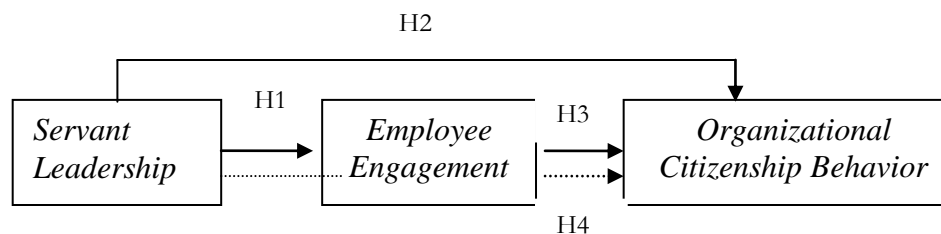
Hasil penelitian Saragih dan Margaretha (2013) menunjukkan bahwa variabel OCB menjadi konsekuensi *employee engagement*. Srimulyani (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan *servant* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB guru tetap SMA di Kota Madiun, sedangkan penelitian Mira dan Margaretha (2012) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB staf perpustakaan.

Berdasarkan kajian empiris sebelumnya, hipotesis dirumuskan sebagai berikut.

H2: *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pada guru.

H3: *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pada guru.

H4: *Employee engagement* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB guru.



**Gambar 1. Model penelitian**

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Pengambilan data primer dilakukan secara *cross sectional study* dengan menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan di wilayah Kota Madiun dan Kabupaten Madiun dengan obyek penelitian guru tetap SMA dan SMK Swasta Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Penentuan sampel menggunakan metode

*nonprobability sampling* yaitu *convenience sampling*. *Convenience sampling* merupakan metode yang *unrestricted* yang memungkinkan peneliti mengambil elemen populasi dengan mudah. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada guru tetap SMA/SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Pengukuran variabel dan definisi operasional variabel diuraikan sebagai berikut.

### 1. *Servant Leadership*

*Servant leadership* diukur dengan menggunakan 39 pernyataan, yang dikembangkan dari 8 dimensi SL yang dikembangkan Barbuto dan Wheeler (2006) Wong dan Page (2003), yang meliputi: *wisdom, humality, altruistic calling, emotional healing, persuasive mapping, organizational stewardship, vision, dan service*. Rentang pilihan tanggapan dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

### 2. *Employee engagement*

*Employee engagement* menggambarkan sebagai sikap positif seseorang (pegawai) yang meliputi komitmen, keterlibatan dan keterikatan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Pengukuran variabel ini berjumlah 17 pernyataan yang dikembangkan dari dimensi *employee engagement* (Schaufeli *et al.*, 2002). Pilihan tanggapan dimulai dari tidak pernah (1), kadang-kadang (2), sering (3), sangat sering (4), dan selalu (5).

### 3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB menggambarkan perilaku seseorang (pegawai) bukan karena tuntutan tugasnya tetapi berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati. Pengukuran variabel

ini berjumlah 15 pernyataan yang dikembangkan dari dimensi OCB menurut Organ (2005) yang meliputi: *helping, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue.*

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Profil Responden

Jumlah SMA dan SMK swasta yang disurvei sebanyak 27 sekolah, dengan rincian 19 sekolah berada di Kota Madiun dan 8 sekolah di Kabupaten Madiun. Dari 19 SMA/SMK swasta di Kota Madiun yang disurvei terdiri dari 5 SMA dan 14 SMK di Kota Madiun dengan total kuesioner yang disebarakan sebanyak 346 kuesioner, dan *respon rate* 88,44% (sejumlah 305 kuesioner yang kembali). Dari 8 SMA/SMK swasta di wilayah Kabupaten Madiun yang disurvei terdiri dari 1 SMA swasta dan 7 SMK swasta di Kabupaten Madiun dengan total kuesioner yang disebarakan sebanyak 150 kuesioner bagi guru tetap di SMA/SMK swasta, dan *respon rate* 74,67% (sejumlah 112 kuesioner yang kembali).

Tabel 1. Jumlah Kuesioner yang Diolah

No	Wilayah SMA/SMK	Kuesioner yang Kembali	Kuesioner yang tidak Dapat Diolah	Kuesioner yang Dapat Diolah
1	Kota Madiun	305	73	232
2	Kabupaten Madiun	112	25	87
	Total	417	98	319

Sumber: Data primer, 2015

Dari 417 kuesioner yang kembali (tabel 1), sebanyak 98 kuesioner (23,5%) tidak dapat digunakan karena responden tidak menjawab dengan lengkap, sehingga kuesioner yang dapat digunakan berjumlah 319 kuesioner (76,5%) atau 44,30% dari jumlah populasi. Profil responden penelitian yang meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Profil Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentase(%)
------------	----------------	---------------

<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	130	41,00%
Perempuan	189	59,00%
Jumlah	319	100,00%
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
Strata 1 (S1)	293	91,85%
Strata 2 (S2)	26	8,15%
<b>Jumlah</b>	319	100%

Sumber: Data primer, 2015

Jika dilihat dari jenis kelamin sebanyak 41% responden berjenis kelamin laki-laki dan 59% berjenis kelamin perempuan. Jika dilihat dari tingkat pendidikan sebagian besar responden (91,85%) memiliki tingkat pendidikan strata 1 (S1) dan sebagian kecil (8,15%) memiliki tingkat pendidikan strata 2 (S2).

Berdasarkan tujuan penelitian, pengujian hipotesis pengaruh secara parsial, alat uji yang digunakan adalah uji t dan untuk hipotesis mediasional atau *mediational hypothesis*, diuji dengan *causal step* berdasarkan ketentuan dari Baron dan Kenny (1986). Berikut ini uji *goodness of fit* yang dilakukan dengan nilai statistik F dan nilai statistik t.

### 1) Pengujian Pengaruh Secara Simultan

Untuk mengetahui keeratan pengaruh antara beberapa variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan pada persamaan regresi linier berganda yang dikembangkan adalah dengan melihat apakah nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak dengan menggunakan uji F.

Tabel 3. Hasil Uji F

Persamaan Regresi	F hitung	F tabel	Sig.	Keterangan
$OCB = a_0 + b_1SL + b_2EE + e_1$	112,828	3,02	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai F hitung dari ketiga persamaan regresi berganda lebih besar dari F tabel (3,02) dan nilai p-value (sig) (0,000) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05) hal ini berarti dari ketiga persamaan regresi berganda

yang dikembangkan secara simultan semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

## 2) Uji Pengaruh Secara Parsial (Uji t)

Pengujian ini menggunakan uji t dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak antara t hitung dan t tabel pada tingkat keyakinan 5% ( $\alpha=0,05$ ). Nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (CR) diestimasi dari hasil analisis regresi, yang diolah dengan SPSS versi 18 dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis Regresi

	Estimate	S.E.	Standardized Coefficients Beta	C.R. (t-hit)	T tabel	P	Keterangan
<b>EE = a<sub>0</sub> + b<sub>1</sub>SL + e<sub>1</sub>.....model 1)</b>							
SL → EE	0,625	0,080	0,403	7,851	1,980	0,000	Signifikan
<b>OCB = a<sub>0</sub> + b<sub>1</sub>SL + e<sub>1</sub>.....model 2)</b>							
SL → OCB	0,384	0,044	0,443	8,791	1,980	0,000	Signifikan
<b>OCB = a<sub>0</sub> + b<sub>1</sub>EE + e<sub>1</sub>.....model 3)</b>							
EE → OCB	0,340	0,025	0,608	13,648	1,980	0,000	Signifikan
<b>OCB = a<sub>0</sub> + b<sub>1</sub>SL + b<sub>2</sub>EE + e<sub>1</sub>.....model 4)</b>							
SL → OCB	0,204	0,041	0,236	5,018	1,980	0,000	Signifikan
EE → OCB	0,287	0,026	0,513	10,931	1,980	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS

### a) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *servant leadership* (SL) pada model 1 sebesar 0,403 dengan nilai t hitung sebesar 7,851 > 1,980 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < taraf signifikansi 0,05 maka hipotesis (H1): *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* guru, **diterima**.

### b) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *servant leadership* pada model 2 sebesar 0,443 dengan nilai t hitung sebesar 8,791 > 1,980 dengan nilai signifikansi

sebesar  $0,000 < \text{taraf signifikansi } 0,05$  maka hipotesis (H2): *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pada guru, **diterima**.

c) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *employee engagement* (EE) pada model 3 sebesar  $0,608$  dengan nilai  $t$  hitung sebesar  $13,648 > 1,980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < \text{taraf signifikansi } 0,05$  maka hipotesis (H3): *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pada guru, **diterima**.

d) Analisis *Employee Engagement* sebagai Pemediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil estimasi model regresi yang dikembangkan (tabel 4) beberapa persyaratan untuk tercapainya mediasi terpenuhi (Baron & Kenny, 1986); **Pertama**, variabel independen (SL) signifikan mempengaruhi variabel mediator (EE) pada **model 1** ( $EE = a + b_1SL + e_i$ ) dengan koefisien  $a \neq 0$  (**0,403**); **kedua**, variabel independen (SL) signifikan mempengaruhi variabel dependen (OCB) pada **model 2** ( $OCB = a + b_1SL + e_i$ ), dengan koefisien  $c \neq 0$  ( $0,443$ ); dan **ketiga**, variabel mediator (EE) signifikan mempengaruhi variabel dependen (OCB) pada model 3 ( $OCB = a_0 + b_1EE + e_i$ ) dengan koefisien  $b \neq 0$  (**0,608**). Pada model 4 didapat pengaruh variabel independen (SL) terhadap variabel dependen (OCB) **lebih rendah** ( $c' = 0,236$ ) dibandingkan pada model 3 ( $c = 0,443$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* (EE) merupakan pemediasi hubungan *servant leadership* (SL) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Dari tabel 4 pada model 4 ( $OCB = a_0 + b_1SL + b_2EE + e_i$ ) dapat dilihat bahwa pengaruh SL terhadap variabel OCB **menurun** dari koefisien sebesar  $0,443$  menjadi  $0,236$  dan tetap signifikan ( $p$  value;  $0,000$  dan  $t$  hitung:  $10,931$ ),

sehingga dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berperan sebagai *partial mediation* atas pengaruh SL terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan pendapat Kenny (2008) dan Preacher and Hayes (2004) yang menyatakan bahwa bila step 2 dan step 3 terpenuhi dan koefisien c' berkurang namun **tetap signifikan** maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Hal ini berarti hipotesis (H4): *Employee engagement* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB guru, **diterima**.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa semua hipotesis yang diajukan **diterima**. Pada bagian ini disajikan pembahasan atas hasil analisis kuantitatif regresi linier sederhana dan regresi linier berganda, dengan menggunakan pendekatan teoritis.

#### a. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*, dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan Rahayu dan Surahman (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. *Engagement* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas (kinerja), sehingga amat penting bagi pengelola organisasi untuk berfokus meningkatkan *engagement* anggota organisasi dalam bekerja. Peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan melalui praktek *servant leadership*. Semakin tinggi praktek *servant leadership* semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* anggota organisasi, demikian sebaliknya. *Employee engagement* dilihat dari aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption*; merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

Praktek kepemimpinan di organisasi pendidikan ditinjau dari pendekatan *servant leadership* yang dilihat dari aspek: *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, *organizational stewardship*, *vision*, dan *service*, dapat berdampak pada meningkatnya *employee engagement* para guru, hal ini dapat dilihat dari keterlibatan penuh dan semangat yang tinggi para guru dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan sekolah dalam jangka panjang, sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi OCB dan kepuasan para peserta didik.

#### b. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil variabel *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan Srimulyani sebelumnya (2010) yang menemukan pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan Vondey (2010) membuktikan bahwa *servant leadership* berhubungan OCB, serta mendukung Mira dan Margaretha (2012) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela atau *ekstra-role behavior* yaitu perilaku yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela di saat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu. Dimensi OCB meliputi: *helping/altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Servant leadership* merupakan perilaku dalam konteks pelayanan dalam suatu



kegiatan dengan rekan kerja dan kebutuhan para pengikut (*follower*) dalam organisasi, serta yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pengikutnya. Perilaku pemimpin yang mencerminkan *servant leader* di organisasi pendidikan sangat mempengaruhi OCB pada para guru, karena para guru cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin memiliki jiwa melayani bawahan dengan ketulusan dan memberikan contoh OCB yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan OCB pula pada bawahan.

#### c. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan arah positif. Kekuatan pendorong dibalik popularitas dari *employee engagement* bahwa terdapat dampak positif untuk organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian ini mendukung Saragih dan Margaretha (2013) yang menemukan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari variabel *employee engagement* baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*. Hasil penelitian ini juga mendukung Sack (2006) yang menemukan *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*).

*Employee engagement* umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (dalam Saks, 2006). Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki

oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan yang baik para guru dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat para guru bekerja, kepala sekolah yang memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat para guru dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan. Perilaku individu dalam memberikan upaya terbaik melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan merupakan perwujudan *ekstra-role behavior* atau OCB.

d. Peran *Employee Engagement* sebagai Pemediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap OCB

Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan yang baik para guru dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat para guru bekerja, dan dengan kepala sekolah dengan pendekatan *servant leadership* dapat membuat para guru memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan pekerjaannya. Perilaku individu dalam memberikan upaya terbaik melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan merupakan perwujudan *ekstra-role behavior* atau OCB.

## **Simpulan dan Implikasi**

Berdasarkan analisis dan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada guru.
2. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru.
3. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru.
4. *Employee engagement* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB guru.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan sebelumnya, terdapat beberapa implikasi yang perlu diperhatikan oleh pihak terkait. Pertama, pihak pengelola sekolah (kepala sekolah) dalam praktek kepemimpinan untuk meningkatkan praktek kepemimpinan yang melayani karena hal ini dapat menumbuhkan OCB pula pada para guru baik langsung maupun melalui peningkatan keterikatan para guru pada pekerjaan maupun pada sekolah. Kedua, bagi penelitian selanjutnya, beberapa saran yang diberikan sebagai berikut: a) penelitian ini menguji dan menganalisis *servant leadership* dan dampaknya terhadap *employee engagement* dan OCB yang dimiliki guru tetap pada organisasi pendidikan SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun, sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas obyek penelitian pada SMA/SMK Negeri, sehingga dapat dilakukan analisis perbandingan bagaimana praktek kepemimpinan dan dampaknya pada *employee engagement*, dan OCB guru SMA/SMK Swasta dengan SMA/SMK Negeri; b) Untuk pengujian hipotesis dengan cakupan jumlah variabel dan jumlah sampel yang lebih besar, selain menggunakan software SPSS sebaiknya digunakan juga software AMOS atau pun LISREL agar lebih mudah teknis pengujiannya.

## Daftar Referensi

- Barbuto, John E. Jr. & Daniel. W. Wheeler.(2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, Vol. 31. (3): 300-326. Sage Publication.
- Crabtree, Steve.(2011).*What Your Employees Need to Know*. Diunduh tanggal 30 Juni 2014 dari [http://business\\_journal.gallup.com/content/146996/employees-need-know.aspx](http://business_journal.gallup.com/content/146996/employees-need-know.aspx).
- Departemen Pendidikan Nasional. (2009). *Buku 3 Pedoman Penyusunan Portofolio*. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.
- ESQ-News.Com. (2012). Diunduh tanggal 30 Juni 2014 dari <http://esq-news.com/2012/berita/7/11/engagement-dan-racun-budaya-perusahaan>.
- Endres, Grace, M. & Mancheno-Smoak, L. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*; Spring 26 (1): 69-78.
- Federman, Bard. (2009). *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Handoyo, Seger.( 2010). Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa perubahan Organisasi. *Makara, Sosial Humaniora*,Vol. 14 (2).
- Hewitt Assosiate. (2008). *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul.
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog.(2008). Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engegement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary HospitalityManagement*, Vol. 20 (7): 743-757.
- Mira, Wike Santa, dan Meily Margaretha.(2012). Pengaruh *Sevant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen*, Vol.11 (2), Mei 2012; Universitas Kristen Maranatha, ISSN 1411-9293 99. Diunduh tanggal 30 Juni 2014 dari [http://repository.maranatha.edu/4059/1/servant%20leadership\\_meily.pdf](http://repository.maranatha.edu/4059/1/servant%20leadership_meily.pdf).
- Laub, James A. (1999). *Assesing The Servant Organization : Development of The Organisational Leadership Assessment (OLA) Instrument*. Diunduh tanggal 30 Juni 2014 dari

<http://www.olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Brief.pdf>.

- Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T.(2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 85(3):407-416.
- Organ, Dennis W. (2005). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B., Paine JB, Bachrach DG. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *J. Manage*, Vol. 26 (3): 513-563.
- Rahayu, Susi A., dan Emma Surahman. (2012). Peran Kepemimpinan dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Individual Karyawan Instalasi Farmasi. *Jurnal Farmasi Klinik Indonesia*, Vol. 1 (3), September 2012.
- Robertson, Ivan T. Dan Cary L. Cooper. 2010. Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Pshcological Well-Being. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 31 (4): 324-336.
- Rohayati. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Kredibel terhadap Employee Engagement dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Indonesia*. Diunduh tanggal 30 Juni 2014 dari <http://Repository.upi.edu.perpustakaan.upi.edu>.
- Saks, Alan M. (2006). Employee Engagemet: Antecedents and Consequences. *Journal of Managerial Pshycology*, Vol. 21 (7): 600-619.
- Saragih, Susanti dan Meily Margaretha. (2013). Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan. *Seminar Nasional dan Call for paper*, Universitas Maranatha, Bandung, 19-20 Juni 2013; ISSN 978-979-19940-2-6. Diunduh tanggal 30 Juni 2014 dari <http://repository.maranatha.edu/4053/1/Anteseden%20dan%20Konsekuensi%20Employee%20Engagement.pdf>.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez- Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*: 3, 71–92.
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). *Leadership and Engagement: A Brief Review of The Literature, A Proposed Model, And Practical Implications* (pp. 149-158). In Albrecht, S.A. (Ed). *Handbook of Work Engagement: Perspectives, Issues, Research, And Practices*. Edward Elgar Publishing, Inc.:Massachusets.

- Srimulyani, Veronika Agustini, dan Kesia Hutajulu. (2013). Dampak *Servant Leadership* terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru: Studi pada Guru-guru SMA dan SMK se-Kota Madiun. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*; Vol 1 (1): 28-41.
- Srimulyani, Veronika Agustini. (2012). Antecedents *Organizational Citizenship Behavior*: Studi Pada Guru-guru SMA di Kota Madiun. *Jurnal Widya Warta*, No. 01 Tahun XXXVI/Januari 2012.
- Sumarno. (2009). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes. *Tesis Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang*. Diunduh Juli 2015 dari <http://lib.unnes.ac.id/16740/1/1103507021.pdf>
- UU No. 16 tahun 2007. Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*. 6(1): 4-27.
- Wong, P.T., & Davey, D. (2007). *Best practice in servant leadership*. Diakses tanggal 30 Juni 2014 dari [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2007/wongdavey.Pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wongdavey.Pdf).
- Wong, P.T., & Page, D. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Diunduh tanggal 30 Juni 2014 dari: <http://www.meaning.ca/archives/archive/pdfs/WongServantLeadership.pdf>.

Lampiran 1: Kuesioner

Data Responden

Nama

: .....

Lama bekerja : .....  
 Pangkat/Golongan : .....  
 Pendidikan : S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)  
 Jenis Kelamin : L/P (coret yang tidak perlu)

Semua informasi yang Bapak / Ibu berikan dalam survei ini **dijamin kerahasiaan dan keasliannya** dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian ini saja.

<b>KUESIONER – BAGIAN I</b>	
Jawablah pernyataan-pernyataan berikut ini sesuai apa yang Ibu/bapak rasakan pada saat bekerja dengan memberikan tanda checklist (√) pada skala berikut: Skala: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 2 = Tidak Setuju (TS) 3 = Netral (N) 4 = Setuju (S) 5 = Sangat Setuju (SS)	

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
<b>Wisdom</b>						
1	Pimpinan mengetahui dan terlibat langsung dengan apa yang terjadi di sekolah					
2	Pimpinan menyadari apa yang sedang terjadi di sekolah					
3	Pimpinan mempunyai kesadaran yang tinggi tentang apa yang terjadi di sekolah					
4	Pimpinan mengantisipasi konsekuensi dari keputusan yang dibuatnya					
<b>Humility</b>						
5	Pimpinan rendah hati untuk membantu orang lain yang mempunyai persoalan					
6	Pimpinan tidak membuat pusat perhatian pada prestasinya sendiri					
7	Pimpinan membicarakan lebih banyak tentang prestasi bawahannya daripada prestasinya					
8	Pimpinan menunjukkan kerendahan hati					
9	Pimpinan tidak tertarik pada pemujaan terhadap dirinya					
10	Pimpinan tidak menilai terlalu tinggi					

	sumbangan dirinya					
<b><i>Altruistic Calling</i></b>						
11	Pimpinan meletakkan kepentingan bawahan di atas kepentingannya sendiri					
12	Pimpinan melakukan tugas memimpin sebagai panggilan atau amanah untuk memenuhi kebutuhan bawahan					
13	Pimpinan mengorbankan kepentingannya untuk memenuhi kepentingan bawahan					
14	Pimpinan melakukan apa pun yang dapat diberikan pelayanannya untuk bawahan					
15	Pimpinan tidak menilai terlalu tinggi sumbangan dirinya					
<b><i>Emotional Helling</i></b>						
16	Pimpinan berbakat untuk membantu bawahan menyelesaikan persoalan emosionalnya					
17	Pimpinan berusaha membantu bawahan yang sedang menghadapi persoalan emosionalnya					
18	Pimpinan menjadi sandaran bawahan ketika bawahan mempunyai persoalan emosional					
19	Pimpinan dapat membantu menyelesaikan persoalan emosional bawahan					
<b><i>Organizational Stewardship</i></b>						
20	Pimpinan mempersiapkan sekolah untuk berkembang secara positif di masa depan					
21	Pimpinan mempercayai bahwa sekolah memainkan peran moral dalam masyarakat					
22	Pimpinan memandang sekolah sebagai organisasi yang mempunyai potensi untuk memberikan sumbangan ke masyarakat					
23	Pimpinan mendorong bawahan untuk mempunyai semangat komunitas di tempat kerja					
24	Pimpinan mempercayai bahwa sekolah harus berfungsi sebagai komunitas, bukan sekedar kumpulan orang yang bekerja					
<b><i>Persuasive Mapping</i></b>						
25	Pimpinan mendorong bawahan untuk memiliki mimpi yang besar tentang sekolah					
26	Pimpinan memberikan persuasi yang kuat untuk melakukan sesuatu					
27	Pimpinan menawarkan alasan yang kuat agar bawahan melakukan tugasnya					



28	Pimpinan menyakinkan bawahan untuk melakukan sesuatu tugas					
29	Pimpinan memiliki bakat yang besar untuk mempersuasi bawahan untuk melakukan sesuatu					
<b><i>Vision</i></b>						
30	Pimpinan menunjukkan keinginan untuk memasukkan visi anggota-anggota organisasi ke dalam tujuan organisasi					
31	Pimpinan memberikan dorongan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam menentukan dan mengembangkan visi bersama					
32	Pimpinan bersama-sama dengan anggota organisasi yang lain menuliskan pernyataan visi yang jelas dan tegas					
33	Pimpinan meminta masukan dari anggota organisasi tentang arah masa depan organisasi					
34	Pimpinan mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama					
<b><i>Service</i></b>						
35	Pimpinan memahami bahwa pelayanan adalah inti dari kepemimpinan					
36	Pimpinan menjadi model pelayanan untuk menginspirasi orang lain					
37	Pimpinan memahami bahwa melayani orang lain sebagai hal yang paling penting					
38	Pimpinan menjadi model pelayanan dalam hal perilaku, sikap, atau nilai pribadinya					
39	Pimpinan memandang pelayanan sebagai misi tanggung jawab untuk orang lain					

**KUESIONER – BAGIAN II**

Jawablah pernyataan-pernyataan berikut ini sesuai apa yang Ibu/bapak rasakan

pada saat bekerja dengan memberikan tanda checklist (√) pada skala berikut:

Skala:

1 = Tidak Pernah

2 = Kadang-kadang (1-3 kali dalam sebulan)

3 = Sering (1 kali seminggu)

4 = Sangat Sering (beberapa kali dalam seminggu)

5 = Selalu (Setiap hari)

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
1	Saat bekerja, saya merasa sangat berenergi.					
2	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya.					
3	Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja.					
4	Saat bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat.					
5	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya.					
6	Saat bekerja, saya seakan lupa akan segala sesuatu di sekeliling saya.					
7	Pekerjaan saya menginspirasi saya.					
8	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin berangkat kerja.					
9	Saya merasa senang saat sibuk bekerja.					
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
11	Saya larut dalam pekerjaan saya.					
12	Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama					
13	Bagi saya, pekerjaan saya menantang					
14	Saya terbawa suasana ketika bekerja.					
15	Saya memiliki ketahanan					

	kerja yang sangat tinggi					
16	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya.					
17	Dalam bekerja saya pantang menyerah bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik					

### KUESIONER – BAGIAN III

Jawablah pernyataan-pernyataan berikut ini sesuai apa yang Ibu/bapak rasakan pada saat bekerja dengan memberikan tanda checklist (√) pada skala berikut:

Skala:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

#### *Helping/Altruism*

1	Saya selalu bersedia membantu orientasi pegawai baru walaupun hal tersebut tidak termasuk dalam tugas saya					
2	Saya dengan senang hati membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan					
3	Saya selalu berusaha meluangkan waktu untuk membantu orang lain					

#### *Conscientiousness*

4	Ada rasa puas dalam hati bila pekerjaan saya selesai tepat pada waktunya.					
5	Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab.					
6	Saya berani mengambil resiko apa pun untuk bertanggung jawab dan					

	melaksanakan hasil keputusan rapat bersama.					
<b><i>Sportsmanship</i></b>						
7	Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi sekolah tempat kerja.					
8	Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan sekolah.					
9	Jika sekolah memberlakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya, saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut.					
<b><i>Courtesy</i></b>						
10	Saya selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan sekolah tempat bapak/ibu bekerja.					
11	Saya pernah mengajak rekan kerja bapak/ibu untuk makan siang bersama dan <i>sharing</i> mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya.					
12	Saya pernah mengingatkan teman bapak/ibu agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya.					
<b><i>Civic Virtue</i></b>						
13	Saya rutin mengikuti kegiatan-kegiatan dan terlibat dalam kepanitiaan dalam acara yang diadakan sekolah tempat bapak/ibu bekerja.					
14	Saya tertarik untuk mencari informasi-informasi penting yang dapat bermanfaat bagi sekolah.					
15	Saya selalu mempertimbangkan hal-					

	hal terbaik untuk kemajuan dan performa sekolah tempat saya bekerja.					
--	--	--	--	--	--	--

Our decision is to:

**Revisions Required**

Journal SBM ITB

[journal@sbm-itb.ac.id](mailto:journal@sbm-itb.ac.id)

---

Dari: "Veronika Agustini Sri Mulyani" <vero@staff.widyamandala.ac.id>

Kepada: "sveronikaagustinis" <sveronikaagustinis@yahoo.co.id>

Cc:

Terkirim: Sab, 23 Apr 2016 pada 23:42

Judul: Re: [JMT] Editor Decision

Thanks for the response my article submission.

I will immediately improve the advice articles Reviewers

Best regards

Veronika

Unika Widya Mandala Madiun

## ← Re: [^\_JMT^\_] Editor Decisi...

----- Pesan terusan -----

Dari: "Journal SBM ITB" <[journal@sbm-itb.ac.id](mailto:journal@sbm-itb.ac.id)>

Tanggal: 11 Apr 2016 10.21

Subjek: [JMT] Editor Decision

Kepada: "- Veronika Agustini Srimulyani"

<[vero@staff.widyamandala.ac.id](mailto:vero@staff.widyamandala.ac.id)>

Cc:

- Veronika Agustini Srimulyani:

We have reached a decision regarding your submission to Jurnal Manajemen

Teknologi, "EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA".

Our decision is to:

Revisions Required

Journal SBM ITB

[journal@sbm-itb.ac.id](mailto:journal@sbm-itb.ac.id)

---

Jurnal Manajemen Teknologi

<http://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/mantek>



Tabe...docx



Veronika Agustini Sri Mulya 11/4/16 ☆ ⋮

Kepada: Saya ▾

Thanks for the response my article submission.

I will immediately improve the advice articles Reviewers

Best regards

Veronika

---

**Tabel Komentar Reviewer dan Perbaikan**

<b>Kriteria</b>	<b>Komentar Reviewer</b>	<b>Komentar Penulis</b>	<b>Halaman - Paragraf dan Perbaikan yang dilakukan</b>
<b>Reviewer 1</b>			
Judul tepat, singkat, dan jelas	<b>judul mengesankan arah penelitian pada kajian terhadap peran satu DV thd 2 IV</b>		
Isi artikel orisinal	<b>tema penelitian sangat populer</b>		
Abstrak menggambarkan isi artikel	<b>perlu perbaikan dalam merumuskannya</b>		
Bagian Pendahuluan			
a) Konteks dan tujuan penelitian jelas	<b>permasalahan penelitian belum jelas, belum cukup didukung oleh referensi yang cukup</b>		
b) Didukung oleh hasil kajian pustaka	<b>perlu tambahan jurnal sbg dasar argumennya</b>		
Rancangan penelitian sesuai dengan tujuan			
Prosedur penelitian diuraikan secara jelas			
Pembahasan sesuai dengan ruang lingkup penelitian	<b>perlu tambahan jurnal sbg dasar argumennya, ganti sumber referensi yg sifatnya sekunder (misal: dalam Saks, 2006, dll., Cari sumber aslinya (misal: May et al.)</b>		
Hasil penelitian dibandingkan dengan teori dan temuan	<b>dasar teori yang digunakan tidak cukup</b>		



penelitian yang relevan	<b>memadai utk menghasilkan hipotesis</b>		
Hasil analisa data dimaknai dengan benar	<b>bila ditemukan adanya efek moderasi yg signifikan, main effect menjadi tdk bermakna utk dibahas</b>		
Simpulan didasarkan atas hasil analisis data dan pembahasan	<b>terlalu sederhana, mengulangi rumusan hasil</b>		
Hasil penelitian memberi kontribusi terhadap aplikasi dan/atau pengembangan ilmu	<b>tema penelitian sudah sangat populer</b>		
<b>Komentar Lainnya</b>	<b>perlu perbaikan yg sifatnya mayor dan mendasar</b>		
<b>Reviewer 2</b>			
Abstrak menggambarkan isi artikel	<b>perbaiki abstrak, english masih membingungkan dan beberapa salah grammar/susunan</b>		
<b>Komentar Lainny</b>	<b>1. perbaiki abstrak, english masih membingungkan dan beberapa salah grammar/susunan 2. perbaiki tat kalimat dalam kesimpulan, jangan menggunakan pointer, sebaiknya kalimat penjelasan 3. Dalam metodologi,</b>		

	<p><b>ditambahkan alasan mengapa memilih guru sebagai sample responden</b></p> <p><b>4. Tata kalimat dalam judul diperbaiki agar lebih enak dibaca dalam kaidah EYD</b></p> <p><b>5. paraphase dalam teori/konsep masih sekedar translasi saja</b></p>		
<b>Komentar Editor</b>	<p><b>1. Sediakan Keyword: minimal 5 kata</b></p> <p><b>2. Tambahkan abstrak dan kata kunci berbahasa Indonesia</b></p> <p><b>3. Sesuaikan penamaan Bab dengan Author Guideline Jurnal Manajemen Teknologi</b></p> <p><b>4. Simpulan-→ penyajian menggunakan deskripsi..tdk per-point</b></p> <p><b>5. Implikasi managerial dan praktikal..ditambahkan</b></p> <p><b>6. Mohon isi semua perbaikan yg dilakukan sesuai dengan komentar reviewer</b></p>		

**DAMPAK INTEGRATIVE LEADERSHIP MODEL  
DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT  
TERHADAP PERILAKU EXTRA-ROLE DAN KINERJA GURU\*)**

**ABSTRAK**

Organisasi telah lama tertarik pada bagaimana pegawai memikirkan dan merasakan pekerjaan mereka dan apa yang menyebabkan pegawai bersedia untuk mendedikasikan diri untuk organisasi. Para peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dan *engagement* merupakan variabel motivasi yang mengarah pada tingkat prestasi kerja yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *integrative leadership model* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui perilaku *extra-role* dengan mengambil studi kasus pada guru di 27 Sekolah Menengah Atas swasta di Madiun, dengan responden sebanyak 319 guru tetap. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*. Pengumpulan data primer dengan metode *cross sectional* dengan menggunakan kuesioner. Analisis ini digunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda, serta analisis jalur. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa :1)*integrative leadership model* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *extra-role*; 2)*employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *extra-role*;3)*employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru; 4)perilaku *extra-role* memediasi hubungan antara *integrative leadership model* dengan kinerja guru; 5) perilaku *extra-role* memediasi hubungan antara *employee engagement* dengan kinerja guru.

Kata Kunci: *Integrative Leadership Model*, *Employee Engagement*, Motivasi, Perilaku *Extra-Role*, Prestasi Kerja

**ABSTRACT**

*Organizations have long been interested in how employees think and feel about their jobs and what employees are willing to dedicate to the organization. Leadership style and employee engagement has been found to be positively related to extra-role behavior and individual job performance. This study aims to analyze the influence of integrative leadership model and employee engagement on employee performance through extra-role behavior, a case study of teacher in 27 particular high schools in Madiun, as many as 319 permanent teachers. The sampling method is convenience sampling. The collection of primary data by cross sectional using questionnaires. The analysis is used simple regression analysis and multiple regression analysis and path analysis. Results of path analysis showed that: 1) integrative leadership model had significant and positive effect on extra-role behavior; 2) employee engagement had significant and positive effect on extra-role behavior ; 3) employee engagement had significant and positive effect on teacher performance; 4) integrative leadership model mediated by the relationship between extra-role behavior with teacher performance; 5) employee engagement mediated by the relationship between extra-role behavior with teacher performance*

*Keywords: Integrative Leadership Model, Employee Engagement, Motivation, extra-role behavior, Job Performance*

**Comment [S1]:** Dua ide yg berbeda?

**Comment [S2]:** Hasil hasil ini mengesankan penelitian ini ill-focused. Apakah esensi penelitian ini ingin mengeksplorasi semua kemungkinan hasil? Apa maknanya?

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen, karena kepemimpinan merupakan entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam sebuah organisasi, perilaku kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi anggota organisasi sehingga diharapkan nantinya menghasilkan produktivitas yang tinggi. *Servant leadership* atau dapat dikatakan sebagai *integrative leadership model* yaitu pendekatan kepemimpinan yang berupaya mencari jalan tengah atau semacam terobosan dengan cara mengintegrasikan sejumlah keunggulan dari model-model kepemimpinan yang ada dengan mengkolaborasikan antara orientasi pada karakter pemimpin, manusia, tugas dan proses; sehingga diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dan berprestasi secara baik. *Integrative leadership model* dipandang mampu mendorong kinerja organisasi di berbagai sektor, karena merupakan perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan *integrity* (Fernandez *et al.*, 2010).

Tinggi rendahnya kinerja organisasi juga ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja anggota organisasinya. Kinerja anggota organisasi menjadi salah satu konsekuensi dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. *Engagement* didefinisikan sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan (Robinson *et al.*, 20014). *Employee engagement* adalah komitmen emosional pegawai terhadap organisasi dan tujuan organisasi (Kruse, 2012). *Employee engagement* yang tinggi dari anggota organisasi, menyebabkan anggota organisasi memiliki kesadaran terhadap bisnis dan bersama rekan kerja bekerja untuk meningkatkan *performance* dalam pekerjaan demi keuntungan organisasi. Kesadaran akan bisnis tersebut akan membuat anggota organisasi berusaha memberikan upaya terbaiknya dalam meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi tempatnya bekerja.

*Engagement* dianggap penting oleh pengelola organisasi dan merupakan salah satu topik yang sedang hangat dibahas dalam wawasan manajemen sumber daya manusia saat ini. Sebagian peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lainnya menggunakan istilah *work engagement*. Namun, kedua istilah ini tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan engagement karyawan. *Employee engagement* atau *work engagement* merupakan solusi yang dapat direkomendasikan kepada para manajer dalam menghadapi masalah motivasi dan kinerja karyawannya. *Engagement* selama ini dikenal luas sebagai konsep yang dapat memberikan informasi mengenai tingkat keterikatan anggota organisasi terhadap organisasi dan pekerjaan

dan merupakan faktor yang mendorong anggota organisasi melakukan usaha yang maksimal melebihi yang diharapkan. Bahkan faktor keterikatan ini juga mempengaruhi keputusan anggota organisasi untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Margaretha (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) atau perilaku *extra-role* serta keinginan keluar berhubungan baik dengan *job engagement* maupun *organization engagement*.

Dalam kenyataannya, tidak semua pegawai di sebuah organisasi memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, sehingga hal ini menjadi tantangan yang cukup berat bagi suatu organisasi di era persaingan yang semakin ketat. Demikian pula di organisasi pendidikan, tidak semua tenaga pendidik (guru) maupun tenaga penunjang memiliki *work engagement* yang tinggi. Sementara di sisi lain guru merupakan profesi kunci bagi kesuksesan dunia pendidikan, salah satunya di dalam menentukan kualitas peserta didik. Guru juga dianggap sebagai kunci perubahan pendidikan serta pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Persoalan guru semakin menjadi persoalan pokok dalam pembangunan pendidikan yang disebabkan oleh adanya tuntutan perkembangan masyarakat dan perubahan global. Selain itu guru sebagai pendidik bukan hanya mampu mentransfer pengetahuan, ketrampilan dan sikap, tetapi guru juga dilimpahi tugas untuk mempersiapkan generasi yang lebih baik di masa depan. Karena peranan dan fungsi guru yang signifikan di dalam dunia pendidikan, guru perlu memberikan hasil kinerja yang maksimal. Untuk memberikan kinerja yang baik, guru juga memerlukan perasaan puas, antusias, dan keterlibatan penuh ketika melaksanakan pekerjaannya. Perasaan antusias dan keterlibatan seseorang di dalam pekerjaannya disebut *work engagement* (Robert & Davenport, 2002).

Organisasi pendidikan saat ini semakin mengalami peningkatan kebutuhan akan guru yang memiliki pengetahuan dan keahlian profesional, agar tetap eksis di tengah ketatnya persaingan antar organisasi pendidikan. Guru dengan pengetahuan dan keahlian tersebut tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para guru ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, dimana salah satu teknik pengelolaan modern yang dimaksud adalah dengan penerapan praktek kepemimpinan yang efektif dan upaya pimpinan dalam meningkatkan *work engagement* para guru. Jadi untuk dapat meningkatkan prestasi di tengah pesaingan yang semakin ketat, organisasi pendidikan membutuhkan tenaga guru yang memiliki *engagement* tinggi karena keberadaannya mendukung keberhasilan kinerja organisasi serta praktek *integrative leadership model* diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dan berprestasi secara baik.

*Work engagement* guru merupakan keterlibatan dan antusiasme untuk mengajar dan mencerminkan seberapa baik guru dikenal dan seberapa sering mereka mampu menampilkan kinerja terbaik (Gordon, 2006). Seseorang yang merasa antusias dan terlibat di dalam pekerjaan akan termotivasi secara langsung oleh pekerjaannya, cenderung bekerja lebih giat, dan menghasilkan kinerja memuaskan (Robert & Davenport, 2002). Sementara itu, Thomas (2009) mengungkapkan bahwa seseorang akan *engaged* dengan pekerjaannya apabila mereka berkomitmen pada suatu tujuan, menggunakan kecerdasannya untuk membuat pilihan tentang cara terbaik dalam menyelesaikan tugas, mengawasi perilaku dirinya untuk memastikan bahwa mereka bekerja dengan baik, memeriksa kembali apakah yang dilakukan benar-benar sesuai dengan tujuan, serta melakukan perbaikan jika diperlukan. Oleh karena itu perlu bagi pengelola organisasi pendidikan maupun organisasi pada umumnya untuk melakukan hal-hal yang membuat guru menjadi lebih *engage* pada organisasi tempat bekerja sehingga tingkat produktivitas dan profit suatu organisasi dapat meningkat.

Permasalahan utama yang diteliti adalah dampak *integrative leadership model* dan *employee engagement* terhadap perilaku *extra-role* dan kinerja individual para guru. Pemilihan guru sebagai obyek penelitian, dengan mengambil sampel pada guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun, karena beberapa alasan berikut: 1) Guru di Indonesia memiliki *job demands* atau tuntutan pekerjaan yang selalu bertambah dari tahun ke tahun (misalnya, pemenuhan persyaratan sertifikasi dan perubahan metodenya, penyesuaian diri dengan kurikulum yang terus berubah); 2) Tingkat kesejahteraan guru tetap SMA dan SMK swasta, khususnya yang belum tersertifikasi masih rendah. Menjadi guru tidak lebih dari apa yang dikenal sebagai “Pahlawan Tanpa Tanda Jasa”, tetapi guru sebagai manusia biasa memerlukan penghargaan yang wajar dan lumrah. Hal ini merupakan tantangan pemimpin dalam menumbuhkan *work engagement* dan OCB para guru, agar pada akhirnya guru terpacu menampilkan kinerja terbaiknya demi kontribusinya bagi kinerja sekolah tempatnya bekerja, serta mengurangi efek negatif dari meningkatnya tuntutan dari para guru seperti *burnout* dan memburuknya kesehatan para guru.

Ada pun tujuan penelitian meliputi: 1) Untuk menganalisis dampak *integrative leadership model* terhadap perilaku *extra-role*; 2) Untuk menganalisis dampak *employee engagement* terhadap perilaku *extra-role*; 3) Untuk menganalisis dampak *integrative leadership model* terhadap *employee performance* (dalam hal ini kinerja guru); 3) Untuk menganalisis dampak *employee engagement* terhadap *employee performance*; 4) Untuk menganalisis dampak perilaku *extra-role* terhadap *employee performance*; 5) Untuk menganalisis dampak *integrative leadership model* dan *employee engagement* terhadap kinerja guru melalui perilaku *extra-role* sebagai pemediasi.

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### ***Integrative Leadership Model***

Dari berbagai tinjauan *literature* menemukan berbagai definisi dan konsep *integratif leadership* atau kepemimpinan integratif yang diberikan oleh pakar dan peneliti kepemimpinan dan tidak ditemukan definisi umum. *Integrative leadership* menurut Huxman & Vangen (2000) mendefinisikan *integrative leadership* sebagai kolaborasi antar individu, proses dan struktur. Yulk (2002) menyatakan bahwa kerangka *integrative leadership model* yaitu kepemimpinan yang mengintegrasikan variabel kemampuan, perilaku, fitur, sikap, gaya dan situasional dalam sebuah model teoritis tunggal untuk menjelaskan efektivitas organisasi. *Integrative leadership* juga didefinisikan sebagai integrasi dari perilaku kepemimpinan terhadap tugas, hubungan dan perubahan (Yulk *et al.*, 2002). *Integrative leadership* menurut Fernandez *et al.* (2010) adalah perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan *integrity*. Fernandez *et al.* (2010) menyatakan bahwa mengembangkan konsep kepemimpinan terpadu dengan mengintegrasikan lima peran kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan pemimpin di sektor publik yaitu: kepemimpinan berorientasi pada tugas; kepemimpinan berorientasi pada hubungan; kepemimpinan berorientasi pada perubahan; kepemimpinan berorientasi pada keragaman, dan kepemimpinan berorientasi pada integritas.

*Integrative leadership* dengan kerangka kerja konseptual *servant leadership*, hampir mirip dengan konsep *integrative leadership* Yulk *et al.* (2002) memadukan empat kategori (Page dan Wong, 2003; Barbuto dan Wheeler, 2006; Liden *et al.*, 2008) yaitu:

- a. *Character-orientation*, berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin. Dimensi yang digunakan adalah *wisdom* dan *humility*.
- b. *People-orientation*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan bawahan. Dimensi yang digunakan adalah *altruistic calling*, dan *emotional healing*.
- c. *Task-orientation*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil. Dimensi yang digunakan adalah *organizational stewardship*, *persuasive mapping*, dan *vision*.
- d. *Process-orientation*, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel. Dimensi yang digunakan adalah *service*.

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir, karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hewitt (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif pegawai dan organisasi (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka.

*Employee engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Kingsley dan Associates, 2008). Menurut Federman (2009) *employee engagement* adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana karyawan bekerja dan lama masa bekerja.

Gallup, dalam survey Q12-nya tentang *employee engagement* ini, membagi karyawan dalam tiga kategori dengan ciri-cirinya sebagai berikut (Crabtree, 2012):

- a. Karyawan yang terikat (*engaged employees*), karyawan bekerja dengan bersemangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan organisasi, dan umumnya menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan organisasi.
- b. Karyawan yang tidak terikat (*not-engaged employees*): secara praktis mereka tidak lagi memikirkan kemajuan organisasi, seperti orang yang tidur sambil berjalan, melewatkan waktu untuk bekerja, tetapi tidak cukup memberikan energi atau semangat dalam pekerjaannya.
- c. Karyawan yang lepas (*actively disengaged employees*): karyawan bukan hanya tidak puas dengan tempat kerjanya, bahkan secara terbuka karyawan menampakkan ketidak-puasannya di tempat kerja, setiap hari karyawan seolah menumpang atau bahkan menggerogoti apa yang dihasilkan oleh rekan-rekan kerjanya.

*Employee engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan karyawan dengan *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Dimensi *employee work engagement* menurut Schaufeli et



*al.* (2002) meliputi:

- a. *Vigor*: curahan energi dan mental yang kuat seseorang selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*: perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- c. *Absorption*: merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

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

Istilah lain dari *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *extra role-behavior* yaitu perilaku individu yang melebihi *job description* dalam tugasnya, melakukan pekerjaan di luar perannya dalam organisasi yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan berakibat positif terhadap efektivitas organisasi, dan dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi. Jadi OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas di luar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi. Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti sebagai berikut:

- a. *Helping Behavior/Altruism*; perilaku anggota organisasi dalam menolong rekan kerja dengan sukarela yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini disebut juga *altruism*, *peacemaking* atau *cheerleading*.
- b. *Individual Initiative/Conscientiousness*; suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi, misalnya inisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggungjawab di luar wewenangnya. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
- c. *Sportsmanship*; perilaku yang menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan atau keluhan-keluhan sehingga meningkatkan iklim yang positif diantara anggota organisasi, lebih sopan, dan mau bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

- d. *Courtesy*; perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah–masalah interpersonal dengan menunjukkan perilaku yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- e. *Civic Virtue/Organizational Participation*; perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur–prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber–sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan yaitu karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin. Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan persepsi dukungan pimpinan; karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran; serta karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

### ***Employee Performance***

*Employee performance* dalam hal ini adalah kinerja guru. Dalam bahasa Indonesia, kinerja disebut juga dengan prestasi kerja. Prestasi kerja atau kinerja mempunyai arti sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh sebuah pengetahuan serta sikap dan keterampilan, motivasi untuk menghasilkan suatu hal. Arti prestasi kerja yang lain adalah suatu pencapaian atas persyaratan pekerjaan tertentu yang tercermin dari output yang dihasilkan baik dari kuantitas atau kualitasnya.

Ukuran dari kinerja guru secara umum yang meliputi mutu kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Menurut Diknas (2009) kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran meliputi pra pembelajaran (pengecekan kesiapan kelas dan apersepsi), kegiatan inti (penguasaan materi, strategi pembelajaran, pemanfaatan media/sumber, evaluasi, penggunaan bahasa), dan menutup (refleksi, rangkuman dan tindak lanjut). Kinerja guru dapat ditunjukkan oleh: kemampuan dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, menerapkan strategi pembelajaran, evaluasi, menciptakan lingkungan budaya belajar, pengembangan profesi dan komunikasi. Kinerja guru juga dapat dicermati berdasarkan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial ditunjukkan dalam: (1) ketaatan dalam menjalankan ajaran agama, (2) tanggungjawab, (3) kejujuran, (4) kedisiplinan, (5) keteladanan, (6) etos kerja, (7) inovasi dan kreativitas, (8) kemampuan menerima kritik dan saran, (9) kemampuan berkomunikasi, (10) kemampuan bekerja sama.

### **Hubungan *Integrative Leadership Model* dengan *Perilaku Extra-Role***

*Integrative leadership model* dengan kerangka kerja konseptual *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas; hubungan; perubahan; keragaman, dan integritas; terbukti berdampak pada efektivitas organisasi, seperti pembelajaran organisasi dan kinerja (Hutajulu dan Srimulyani, 2013); perilaku extra-role (Srimulyani, 2010; Mira & Margaretha, 2012). Seorang *servant leader* biasanya melakukan tindakan yang melayani dengan perasaan sukarela, misalnya dalam menolong dan memberikan kontribusi kepada bawahannya berupa pengajaran, berbagi pengalaman, atau petuah. Salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang *integrative leader* dalam konteks *servant leadership* adalah harus mendengarkan orang yang dipimpinnya, mengerti apa yang dibutuhkan dan dikeluhkan bawahannya, serta memberikan motivasi kepada bawahannya, karena seorang *servant leader* menunjukkan bahwa seorang pemimpin sejati tertarik untuk berperilaku yang baik yang dapat diikuti oleh orang yang dipimpin dengan melihat kepribadian yang dimiliki oleh seorang *servant leader*. Perilaku yang dicerminkan dalam *servant leader* sangat mempengaruhi perilaku *extra-role* pada bawahannya, karena bawahan cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya.

H1: *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku *extra-role* guru.

### **Hubungan *Employee Engagement* dengan *Perilaku Extra-Role* dan Kinerja**

Konsep *employee engagement* erat kaitannya dengan perilaku *extra-role* karena didasarkan atas komitmen untuk melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawabnya sebagai bentuk rasa memiliki terhadap organisasi beserta tujuannya (*sense of belonging*) (Robinson *et al.*, 2004; Rafferty *et al.*, 2005). *Employee engagement* umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh pegawai dalam pekerjaannya (Saks, 2006). *Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Studi empiris Saks (2006), Ram & Prahbkar (2011), Ariani (2013) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain dari Setiawan (2012) menunjukkan bahwa *job engagement* merupakan prediktor positif atas OCB. Hasil penelitian Saragih dan Margaretha (2013) menunjukkan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari *employee engagement*, dan *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individual.

Keterikatan pada pekerjaan dan organisasi (*employee engagement*) akan membawa perilaku *extra-role* namun belum tentu sebaliknya (Robinson, *et al.*,2004). Artinya, perilaku *extra-role* atau OCB seperti saling menolong dalam pekerjaan, datang tepat waktu, kehadiran yang baik, menggunakan waktu kerja dengan baik dan memikirkan departemen lain adalah bagian perwujudan dari keterikatan pegawai pada organisasi.

H2:*Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pada guru.

Wellins dan Concelman (2005) menyebut *employee engagement* sebagai kekuatan ilusif (komitmen terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan, penerahan waktu dan tenaga, passion dan ketertarikan) yang memotivasi pegawai untuk performansi tingkat yang lebih tinggi. Jadi tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk tingkat performansi yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat dengan pendapat Baumruk and Gorman (2006) bahwa *engagement employee* secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum dimana mampu meningkatkan performa organisasi;

- a. Bekerja sama dengan serikat pekerja, dan memperhatikan pegawai dan pelanggan yang potensial;
- b. Pegawai memiliki hasrat untuk menjadi bagian dalam organisasi walaupun memiliki peluang bekerja di tempat lain;
- c. Memperhatikan waktu ekstra kerja pegawai, usaha dan inisiatif untuk berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis perusahaan.

*Employee engagement* mengandung pengertian perilaku yang ditunjukkan seorang pegawai yang dapat mensinergikan waktu dan tenaga yang dimiliki secara komit dan bertanggung jawab dalam bekerja secara efektif dan efisien dalam meningkatkan performansi diri dan organisasi kearah yang lebih baik.

H3:*Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

### **Hubungan Perilaku *Extra-Role* dengan Kinerja**

Peningkatan kinerja organisasi melalui kinerja anggota organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku anggota di dalamnya, dimana perilaku yang diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu yaitu perilaku yang bersifat *extra-role* atau yang tidak digariskan dalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektivitas organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini

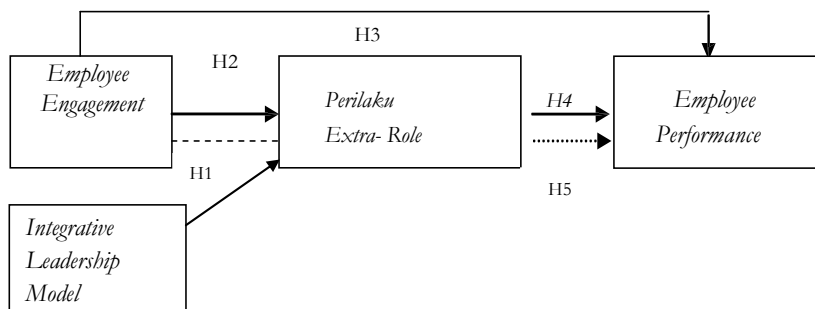
melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Bogler dan Somech (2005 : 420) pada 983 guru SMP dan SMA di

Israel menunjukkan bahwa, OCB yang dimiliki para guru sangat berpengaruh pada partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sehingga mempunyai dampak yang signifikan terhadap keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai anggota dengan OCB atau perilaku *extra-role* yang baik tersebut, akan memiliki kinerja yang lebih baik (Robbins dan Judge, 2008). Untuk mencapai kinerja yang baik, seorang pegawai dituntut tidak hanya melakukan pekerjaan pokok (*in-role*) pegawai akan tetapi juga pekerjaan yang berada di luar pekerjaan pokok pegawai (*extra-role*). Fitriastuti (2013); Soepono & Srimulyani (2015) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4 :Perilaku *extra-role* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

H5: Perilaku *extra-role* memediasi pengaruh *integrative leadership model* terhadap kinerja guru.

Comment [S3]: Dasar teorinya tidak jelas



Gambar 1. Model penelitian

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Pengambilan data primer dilakukan secara *cross sectional study* dengan menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan di wilayah Kota Madiun dan Kabupaten Madiun dengan obyek penelitian guru tetap SMA dan SMK Swasta Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Penentuan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling* yaitu *convenience sampling*. *Convenience sampling* merupakan metode yang *unrestricted* yang memungkinkan peneliti mengambil elemen populasi dengan mudah. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada guru tetap SMA/SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Pengukuran variabel dan definisi operasional variabel diuraikan sebagai berikut.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Literatur
<i>Integrative Leadership</i>	Praktek kepemimpinan yang berorientasi pada: 1) <i>character-orientation</i> , berkenaan dengan sikap pemimpin; 2) <i>people-orientation</i> , berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia; 3) <i>task-orientation</i> , berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; 4) <i>Process-orientation</i> , berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi;	<i>Wisdom</i> <i>Humality</i> <i>Altruistic calling</i> <i>Emotional healing</i> <i>Persuasive mapping</i> <i>Organizational stewardship</i> <i>Vision</i> <i>Service</i>	4 indikator 6 indikator 5 indikator 4 indikator 5 indikator 5 indikator 5 indikator 5 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Barbuto & Wheeler (2006) Page & Wong (2003)
<i>Employee Engagement</i>	Menggambarkan sebagai sikap positif seseorang (pegawai) yang meliputi komitmen, keterlibatan dan keterikatan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan organisasi	<i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i>	6 indikator 5 indikator 6 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Merupakan perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang dipersyaratkan oleh organisasi dan munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi dimana perilaku	<i>Altruism</i> <i>Conscientiousness</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Courtesy</i> <i>Civic Virtue</i>	3 indikator 3 indikator 3 indikator 3 indikator 3 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Podsakoff <i>et al.</i> (2000) Organ <i>et al.</i> (2006)

	tersebut tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan organisasi			
Kinerja Guru	Menggambarkan kemampuan guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, menerapkan strategi pembelajaran, menciptakan lingkungan budaya belajar, pengembangan profesi dan komunikasi serta evaluasi pembelajaran	Kompetensi pedagogik Kompetensi kepribadian Kompetensi sosial Kompetensi profesional	15 item pernyataan Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI. No. 16 th 2007

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Jumlah SMA dan SMK swasta yang disurvei sebanyak 27 sekolah, dengan rincian 19 sekolah berada di Kota Madiun dan 8 sekolah di Kabupaten Madiun. Dari 19 SMA/SMK swasta di Kota Madiun yang disurvei terdiri dari 5 SMA dan 14 SMK di Kota Madiun dengan total kuesioner yang disebarkan sebanyak 346 kuesioner, dan *respon rate* 88,44% (sejumlah 305 kuesioner yang kembali). Dari 8 SMA/SMK swasta di wilayah Kabupaten Madiun yang disurvei terdiri dari 1 SMA swasta dan 7 SMK swasta di Kabupaten Madiun dengan total kuesioner yang disebarkan sebanyak 150 kuesioner bagi guru tetap di SMA/SMK swasta, dan *respon rate* 74,67% (sejumlah 112 kuesioner yang kembali).

Tabel 2. Jumlah Kuesioner yang Diolah

No	Wilayah SMA/SMK	Jumlah Kuesioner yang Kembali	Jumlah Kuesioner yang tidak Dapat Diolah	Jumlah Kuesioner yang Dapat Diolah
1	Kota Madiun	305	73	232
2	Kabupaten Madiun	112	25	87
	Total	417	98	319

Sumber: Data primer, 2015

Dari 417 kuesioner yang kembali (tabel 3), sebanyak 98 kuesioner (23,5%) tidak dapat digunakan karena responden tidak menjawab dengan lengkap, sehingga kuesioner yang dapat digunakan berjumlah 319 kuesioner (76,5%) atau 44,30% dari jumlah populasi. Profil responden penelitian yang meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan disajikan pada tabel 3.

Tabel 3. Profil Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Jenis Kelamin		

**Comment [S4]:** Bagaimanakah kualitas psikometris dari kuesioner-kuesioner yg digunakan?

**Comment [S5]:** Apakah hal ini sejalan dengan pengertian convenience sampling?

Laki-laki	130	41,00%
Perempuan	189	59,00%
Jumlah	319	100,00%
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
Strata 1 (S1)	293	91,85%
Strata 2 (S2)	26	8,15%
<b>Jumlah</b>	319	100%

Sumber: Data primer, 2015

Jika dilihat dari jenis kelamin sebanyak 41% responden berjenis kelamin laki-laki dan 59% berjenis kelamin perempuan. Jika dilihat dari tingkat pendidikan sebagian besar responden (91,85%) memiliki tingkat pendidikan strata 1 (S1) dan sebagian kecil (8,15%) memiliki tingkat pendidikan strata 2 (S2).

Berdasarkan tujuan penelitian, pengujian hipotesis pengaruh secara parsial, alat uji yang digunakan adalah uji t dan untuk hipotesis mediasional atau *mediational hypothesis*, diuji dengan *causal step* berdasarkan ketentuan dari Baron dan Kenny (1986). Pengujian hipotesis dengan menggunakan pengujian nilai statistik t. Pengujian dengan menggunakan uji t dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak antara t hitung dan t tabel pada tingkat keyakinan 5% ( $\alpha=0,05$ ). Nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (CR) diestimasi dari hasil analisis regresi, yang diolah dengan SPSS versi 18 dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis Regresi

	Estimate	S.E.	Standardized Coefficients Beta	C.R. (t-hit)	T tabel	P	Keterangan
<b>OCB = a<sub>0</sub> + b<sub>1</sub>SL + b<sub>2</sub>EE + e<sub>1</sub>.....model 1)</b>							
SL → OCB	0,204	0,041	0,236	5,018	1,980	0,000	Signifikan
EE → OCB	0,287	0,026	0,513	10,931	1,980	0,000	Signifikan
<b>EP = a<sub>0</sub> + b<sub>1</sub>EE + e<sub>1</sub>.....model 2)</b>							
EE → EP	0,308	0,027	0,534	11,256	1,980	0,000	Signifikan
<b>EP = a<sub>0</sub> + b<sub>1</sub>OCB + e<sub>1</sub>.....model 3)</b>							
OCB → EP	0,621	0,046	0,603	13,443	0,621	0,000	Signifikan
<b>EP = a<sub>0</sub> + b<sub>1</sub>EE + b<sub>2</sub>OCB + e<sub>1</sub>.....model 4)</b>							
EE → EP	0,153	0,031	0,266	4,883	1,980	0,000	Signifikan
OCB → EP	0,454	0,056	0,441	8,076	1,980	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS

a) Pengaruh *Integrative Leadership Model* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi perilaku *extra-role* (OCB) pada model 1 sebesar



0,236 dengan nilai t hitung sebesar 5,018 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka hipotesis (H1): *integrative leadership model* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB guru, **diterima**.

b) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *employee engagement* (EE) pada model 1 sebesar 0,513 dengan nilai t hitung sebesar 10,931 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka hipotesis (H2): *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB guru, **diterima**.

c) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *employee engagement* pada model 2 sebesar 0,534 dengan nilai t hitung sebesar 11,256 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka hipotesis (H3): *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, **diterima**.

d) Pengaruh Perilaku *Extra-Role* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *organizational citizenship behavior* pada model 3 sebesar 0,603 dengan nilai t hitung sebesar 13,443 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka hipotesis (H4): OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, **diterima**.

e) Peran Perilaku *Extra-Role* sebagai Pemediasi Hubungan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil estimasi model regresi yang dikembangkan (tabel 4), beberapa persyaratan untuk tercapainya mediasi terpenuhi; **Pertama**, variabel independen (EE) signifikan mempengaruhi variabel mediator (OCB) pada persamaan 1 ( $OCB = a_0 + b_1 EE + e_1$ ) dengan koefisien  $a \neq 0$  (0,513); **kedua**, variabel independen (EE) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EP) pada persamaan 2 ( $EP = a + b_1 EE + e_1$ ), dengan koefisien  $c \neq 0$  (0,534); dan **ketiga**, variabel mediator (OCB) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EP) pada model 3 ( $EP = a_0 + b_1 OCB + e_1$ ) dengan koefisien  $b \neq 0$  (0,603). Pada Model 4 didapat pengaruh variabel independen (EE) terhadap variabel dependen (EP) **lebih rendah** pada persamaan 4 ( $c' = 0,266$ ) dibandingkan pada persamaan 2 ( $c = 0,534$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan pemediasi hubungan *employee engagement* (EE) terhadap *employee performance* (EP) atau kinerja guru.

Dari tabel 4 pada model 4 ( $EP = a_0 + b_1 EE + b_2 OCB + e_1$ ) dapat dilihat bahwa pengaruh *employee engagement* (EE) terhadap variabel *employee performance* (EP) **menurun** dari koefisien sebesar 0,534 menjadi 0,266 dan **tetap signifikan** (p value; 0,000 dan t hitung:

4,883), sehingga dapat dikatakan bahwa OCB berperan sebagai *partial mediation* atas pengaruh EE terhadap EP. Hal ini berarti hipotesis (H5): Perilaku *extra-role* memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja guru, **diterima**.

## HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa semua hipotesis yang diajukan **diterima**. Pada bagian ini disajikan pembahasan atas hasil analisis kuantitatif regresi linier sederhana dan regresi linier berganda, dengan menggunakan pendekatan teoritis.

### a. Pengaruh *Integrative Leadership Model* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil variabel *integrative leadership model* berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku *extra-role* dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan Srimulyani sebelumnya (2012) ditemukan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan Vondey (2010) membuktikan bahwa *servant leadership* berhubungan OCB, serta mendukung Mira dan Margaretha (2012) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela/*extra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat yang bersifat menolong, contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela di saat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu. Dimensi perilaku *extra-role* meliputi: *helping/altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. *Integrative leadership model* dalam kerangka konsep *servant leadership* merupakan perilaku dalam konteks pelayanan dalam suatu kegiatan dengan rekan kerja dan kebutuhan para pengikut (*follower*) dalam organisasi serta yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pengikutnya. Perilaku pemimpin yang mencerminkan *servant leader* di organisasi pendidikan sangat mempengaruhi perilaku *extra-role* pada guru, karena para guru cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin memiliki jiwa melayani *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh perilaku *extra-role* yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan perilaku *extra-role* pula pada bawahannya.

### b. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Perilaku *Extra-Role*

*Engagement* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas (kinerja), sehingga amat penting bagi pengelola organisasi untuk berfokus meningkatkan *engagement* anggota organisasi dalam bekerja. *Employee engagement* dilihat dari aspek *vigor, dedication, dan*

*absorption*; merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja. Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku *extra-role*, dengan arah positif. Kekuatan pendorong dibalik popularitas dari *employee engagement* bahwa terdapat dampak positif untuk organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian ini mendukung Saragih dan Margaretha (2013) yang menemukan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari variabel *employee engagement* baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*. Hasil penelitian ini juga mendukung Sack (2006) yang menemukan *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*).

*Employee engagement* umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (May et al., 2014). Menurut Hughes dan Rog (2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan yang baik para guru dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat para guru bekerja, kepala sekolah yang memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat para guru dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan. Perilaku individu dalam memberikan upaya terbaik melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan merupakan perwujudan *ekstra-role behavior* atau OCB.

#### b. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* (kinerja guru), dengan arah positif. Hasil penelitian ini mendukung Rahayu dan Surahman (2012) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individual pegawai. Hal ini berarti salah satu perilaku pegawai yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja individual pegawai adalah *work engagement* atau *employee engagement*.

*Engagement* merupakan kadar di mana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja pada peran seseorang. Pegawai dengan *engagement* tinggi adalah bagaimana individu memberdayakan diri sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya. *Engagement* melibatkan emosi, perilaku secara aktif dan melibatkan aspek kognitif. Dalam organisasi pendidikan, keterikatan tersebut memperlihatkan bagaimana para guru memberdayakan diri sendiri dalam peran kerjanya, sehingga para guru dengan *engagement* yang tinggi dapat pula memiliki capaian kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya.

c. Pengaruh Perilaku *Extra-Role* terhadap *Employee Performance*

OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela atau *ekstra-role behavior* yaitu perilaku yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela di saat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu.

Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa perilaku *extra-role* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* (kinerja guru), dengan arah positif. Perilaku *extra-role* mempunyai dampak yang signifikan pada kinerja individual dan kinerja organisasi serta keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, sehingga sudah seharusnya organisasi pendidikan memberikan perhatian lebih pada perilaku *extra-role* para gurunya untuk lebih mendukung kelancaran organisasi mencapai tujuannya. Dalam penilaian kinerja guru, perilaku di luar peran juga dapat dijadikan standar yang harus dipenuhi guru dalam menilai kinerja guru. Organisasi dapat mendorong agar guru berlaku positif, misalnya membantu guru lain dan saling mendukung dalam tim. Hal ini mendukung pendapat Robbins dan Judge (2008), bahwa organisasi yang mempunyai karyawan dengan OCB atau perilaku *extra-role* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik serta mendukung penelitian yang dilakukan Soepono & Srimulyani (2015) dan Fitriastuti (2013) menemukan bahwa perilaku *extra-role* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya pegawai yang tidak hanya melakukan pekerjaan pokok (*in-role*) pegawai tetapi juga bersedia melakukan pekerjaan yang berada di luar pekerjaan pokok pegawai (*extra-role*), kinerjanya semakin baik pula, sehingga pada akhirnya kinerja pegawai yang semakin baik dapat berdampak pada kinerja organisasional tempat pegawai bekerja.

Perilaku *extra-role* yang dimiliki pegawai akan menumbuhkan kemampuan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru dengan tujuan meningkatkan kinerjanya. Organisasi dapat meningkatkan pola perilaku *extra-role* yang ada pada pegawai saat ini dengan cara mengembangkan komitmen yang sudah ada, menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif dan terus menjaga pola komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, serta antar sesama pegawai. Hal ini dilakukan untuk menciptakan kedekatan emosional yang berujung pada perilaku tolong-menolong.

d. Peran Perilaku *Extra-Role* sebagai Pemediasi Hubungan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa menunjukkan bahwa perilaku *extra-role* berperan sebagai *partial mediation* atas pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*. Hal ini

berarti kinerja guru dapat dipengaruhi secara langsung oleh *employee engagement* maupun secara tidak langsung melalui perilaku *extra-role* para guru. *Employee engagement* adalah bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa guru yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi anggota organisasi akan bertindak lebih jauh untuk kepentingan organisasi tempat bekerja, sehingga pada akhirnya menumbuhkan perilaku *extra-role* di tempat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai dan kinerja organisasi yang semakin baik.

Sementara di lain pihak, karena pegawai yang terikat adalah pegawai yang bersedia dengan sukarela terlibat penuh dalam pekerjaannya dan sangat antusias terhadap pekerjaan, hal ini dapat berdampak pada peningkatan produktivitas pada pegawai tersebut, profitabilitas, loyalitas pegawai, kepuasan konsumen, serta keberhasilan untuk organisasi. Riset dari *Development Dimensions International, Inc* pada tahun 2006 terhadap tingkat *employee engagement* dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa ketika skor *engagement* tinggi, pegawai akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan pegawai menjadi lebih produktif. Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa *employee engagement* juga dapat berdampak langsung signifikan terhadap kinerja pegawai (guru) tanpa melalui perilaku *extra-role* yang ditunjukkan dan hal ini dapat diprediksikan akan berdampak positif pada *employee engagement* di level organisasi, yaitu produktifitas dan pertumbuhan organisasi tempat bekerja.

### SIMPULAN

Praktek *integrative leadership model* dengan menggunakan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership*, mampu menumbuhkan perilaku *extra-role* bawahan, adalah model kepemimpinan yang mengintegrasikan sejumlah keunggulan dari model-model kepemimpinan yang ada dengan mengkolaborasi antara orientasi pada karakter pemimpin, manusia, tugas, dan proses agar pemimpin mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi sehingga dapat bersaing dan berprestasi secara baik di tengah persaingan yang ketat di organisasi pendidikan pada khususnya. *Employee engagement* berdampak positif dan signifikan terhadap perilaku *extra-role* pegawai dan kinerja pegawai, artinya tingginya keterikatan pegawai pada pekerjaan dan organisasi dapat diprediksikan berdampak pada semakin tingginya perilaku *extra-role* pegawai dan kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya. OCB atau perilaku *extra-role* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; artinya perilaku *helping/altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue* dari seorang pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. OCB atau perilaku *extra-role* memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

Meskipun temuan-temuan pada studi ini secara umum mendukung hipotesis yang diajukan, studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat diperbaiki pada studi lanjutan. Penelitian ini menguji dan menganalisis dampaknya *employee engagement* terhadap kinerja individual para guru tetap di SMA dan SMK Swasta se Kota dan Kabupaten Madiun, sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas obyek penelitian pada SMA/SMK Negeri, sehingga dapat dilakukan analisis perbandingan tentang *employee engagement* dan OCB dan pengaruhnya terhadap kinerja guru antara SMA/SMK Swasta dengan SMA/SMK Negeri. Sejahterama hasil studi ini dapat digeneralisasikan pada pegawai lain tidak dapat diketahui, karena data pada studi ini bersifat *cross-cross-sectional* dan memiliki rujukan hasil-hasil studi empiris, kesimpulan yang menunjukkan kausalitas dapat dipertanyakan karena terdapat kemungkinan adanya model berbeda. Sebagai contoh, Saks (2006) menyebutkan *performance* dapat mendahului *work engagement*, karenanya riset berikutnya perlu mempertimbangan *job performance* sebagai anteseden *work engagement*.

## REFERENSI

- Ariani, Dorothea Wahyu. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4 (2); Dunduh dari <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijba/article/viewFile/2582/1448>, (Diakses pada 10 April 2016).
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, Vol.31(3), 300-326.
- Baumruk R., and Gorman B. (2006). *Why Managers are Crucial to Increasing Engagement*. Melcrum Publishing.
- Bloger, and Anit Somech. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?, *Journal of Educational Administration*, 43 (5): 420 - 438
- Crabtree, Steve. (2011). What Your Employees Need to Know. Diunduh dari <http://businessjournal.gallup.com/content/146996/employees-need-know.aspx>, (Diakses pada 30 Juni 2014).
- Departemen Pendidikan Nasional. (2009). Buku 3 Pedoman Penyusunan Portofolio. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.
- Development Dimensions International (DDI). (2005), Whitepaper-Driving employee engagement, diunduh dari [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com) (Diakses pada 10 Juli 2012).
- ESQ-News.Com.(2012).[Diunduh dari http://esq-news.com/2012/berita/7/11/engagement-dan-](http://esq-news.com/2012/berita/7/11/engagement-dan-)

[racun](#) budaya- perusahaan. (Diakses pada 30 Juni 2014).

- Endres, Grace, M. & Mancheno-Smoak, L. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*; Spring 26 (1): 69-78.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring The Link Between Integrated Leadership and Public Sector Performance. *The Leadership Quarterly*, 21: 308 - 323.
- Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hewitt Associate. (2008). *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul.
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. (2008). Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engegement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 743-757.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (not quite) Joined-up world. *Academy of Management Journal*, Vol.: 43(6), 1159-1175.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness,safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77: 11-37
- Mira, Wike Santa, dan Meily Margaretha. (2012). Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen*, 11 (2); Universitas Kristen Maranatha. Diunduh dari [http://repository.maranatha.edu/4059/1/servant%20leadership\\_meily.pdf](http://repository.maranatha.edu/4059/1/servant%20leadership_meily.pdf). (Diakses pada 30 Juni 2014).
- Kruse, Kevin. (2012). What Is Employee Engagement. Diunduh dari <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#21f2681b4629>. (Diakses pada 10 April 2016).
- Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3):407-416.
- Organ, Dennis W. 2005. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Soft Drink Firms in Uganda. *International Journal of Business and Social Science*,6 No. 9(1); September 2015. Diunduh dari [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_6\\_No\\_9\\_1\\_September\\_2015/15.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_9_1_September_2015/15.pdf). (Diakses pada 10 April 2016).

- Page, D., & Wong, T. P. (2003). *Servant leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Diunduh dari <http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable> (Diakses pada 30 Juni 2014).
- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B., Paine JB, Bachrach DG. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *J. Manage*, 26 (3): 513-563.
- Rafferty A. M., Maben J., West E., and Robinson D. (2005). What makes a good employer? Issue Paper 3 International Council of Nurses Geneva.
- Ram, Padmakumar., and Gantasala V. Prabhakar. (2011). The role of Employee Engagement in Work-related Outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3): 47-61.
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). The Drivers of Employee Engagement Report 408, Institute for Employment Studies, UK.
- Robinson, Dilys, Sarah Perryman, and Sue Hayday. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Diunduh dari <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>, pada 10 April 2016.
- Robert, D.R., & Davenport, T.O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relations*, 24(3), 21-29. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.10048>.
- Robertson, Ivan T. Dan Cary L. Cooper. (2010). Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Pshcological Well-Being. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 31 (4): 324-336.
- Saks, Alan M. 2006. Employee Engagemet: Antecedents and Consequences. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (7): 600-619. Diunduh dari <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf>, (Diakses pada 10 Juni 2014).
- Saragih, Susanti dan Meily Margaretha. (2013). Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan. *Seminar Nasional dan Call for paper*, Universitas Maranatha, Bandung, 19-20 Juni 2013; ISSN 978-979-19940-2-6. Diunduh dari <http://repository.maranatha.edu/4053/1/Anteseden%20dan%20Konsekuensi%20Employee%20Engagement.pdf> (Diakses 30 Juni 2014).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez- Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*: 3:71-92.
- Setiawan, Ivan A. (2012). Hubungan antara Perceived Organizational Support, Job Engagement, dan Task Performance dengan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, IV (2).



- Soepono, Desi Natalia dan Veronika Agustini Srimulyani. (2015) Analisis Pengaruh *The Big Five Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Perawat di RS Santa Clara Madiun. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 15 (1): 51-64. Diunduh dari <http://ijm.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/2015/07/5>, (Diakses pada 10 Juli 2015)
- Srimulyani, Veronika Agustini, dan Kesia Hutaju. 2013. Dampak *Servant Leadership* terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru: Studi pada Guru-guru SMA dan SMK se-Kota Madiun. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*; Vol 1 (1):28-41.
- \_\_\_\_\_. 2012. Antecedent *Organizational Citizenship Behavior*: Studi Pada Guru-guru SMA di Kota Madiun. *Jurnal Widya Warta*, No. 01 Tahun XXXVI/Januari 2012.
- UU No. 16 tahun 2007. Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*. 6(1): 4-27.
- Wellins, R., Concelman, J. (2005), Creating a culture for engagement. Diunduh dari [www.wpsmag.com](http://www.wpsmag.com), (Diakses 13 Juni 2012).
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Dari: "Journal SBM" <journal@sbm-itb.ac.id>

Tanggal: 26 Mei 2016 09:11

Subjek: ID 1720: Komentar Revisi Reviewer

Kepada: <naning@staff.widyamandala.ac.id>, "- Veronika Agustini Srimulyani"  
<vero@staff.widyamandala.ac.id>

Cc:

Dear Bu Sri Rustiyangsih dan Veronika Agustini Srimulyani

Setelah diperiksa oleh Reviewer kami, berikut ini ada catatan terkait hasil revisinya mohon kiranya dapat memberikan revisi dan feedback terkait komentar tersebut dengan melampirkan kembali **paper revisi dan tabel untuk mengecek perbaikan** yang sdh dilakukan. Kami tunggu paling lambat tanggal 30 Mei 2016, agar bisa ditindaklanjuti. Terimakasih

Salam

Supri

--

Unit Research and Knowledge

Sekolah Bisnis dan Manajemen

Institut Teknologi Bandung

Telp/Fax: 022-2531923/022-2504249

Email: journal@sbm-itb.ac.id

Website: <http://journal.sbm.itb.ac.id>

# **DAMPAK *INTEGRATIVE LEADERSHIP* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP PERILAKU *EXTRA-ROLE***

## **ABSTRAK**

Organisasi telah lama tertarik pada bagaimana pegawai memikirkan dan merasakan pekerjaan mereka dan apa yang menyebabkan pegawai bersedia untuk mendedikasikan diri untuk organisasi. Para peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dan *engagement* merupakan variabel motivasi yang mengarah perilaku *extra-role* dan tingkat prestasi kerja yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *integrative leadership* dan *employee engagement* terhadap *extra-role*, dengan mengambil studi kasus pada guru di 27 Sekolah Menengah Atas swasta di Madiun, dengan responden sebanyak 319 guru tetap. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *quota sampling*. Pengumpulan data primer dengan metode *cross sectional* dengan menggunakan kuesioner. Analisis ini digunakan analisis regresi berganda. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa :1)*integrative leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *extra-role*; 2)*employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *extra-role*.

Kata Kunci: *Integrative Leadership*, *Employee Engagement*, Motivasi, Perilaku *Extra-Role*, Prestasi Kerja

## **ABSTRACT**

*Organizations have long been interested in how employees think and feel about their jobs and what employees are willing to dedicate to the organization. Leadership style and employee engagement has been found to be positively related to extra-role behavior and individual job performance. This study aims to analyze the influence of integrative leadership and employee engagement on extra-role behavior, a case study of teacher in 27 particular high schools in Madiun, as many as 319 permanent teachers. The sampling method is quota sampling. The collection of primary data by cross sectional using questionnaires. The analysis is used multiple regression analysis. Results of multiple regression analysis showed that: 1) integrative leadership had significant and positive direct effect on extra-role behavior; 2) employee engagement had significant and positive effect on extra-role behavior.*

*Keywords: Integrative Leadership, Employee Engagement, Motivation, Extra-Role Behavior, Job Performance.*

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen, karena kepemimpinan merupakan entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam sebuah organisasi, perilaku kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi anggota organisasi sehingga diharapkan nantinya menghasilkan produktivitas yang tinggi. *Servant leadership* atau dapat dikatakan sebagai *integrative leadership* yaitu pendekatan kepemimpinan yang berupaya mencari jalan tengah atau semacam terobosan dengan cara mengintegrasikan sejumlah keunggulan dari model-model kepemimpinan yang ada dengan mengkolaborasikan antara orientasi pada karakter pemimpin, manusia, tugas dan proses; sehingga diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dan

berprestasi secara baik. *Integrative leadership* dipandang mampu mendorong munculnya perilaku extra-role dan kinerja organisasi di berbagai sektor, karena merupakan perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan *integrity* (Fernandez *et al.*, 2010).

Tinggi rendahnya kinerja organisasi juga ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja anggota organisasinya. Kinerja anggota organisasi menjadi salah satu konsekuensi dari terciptanya perilaku *extra-role* dan *employee engagement* yang tinggi. Perilaku *extra role* adalah perilaku individu yang melebihi *job description* dalam tugasnya, melakukan pekerjaan di luar peran tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan berdampak positif terhadap efektivitas organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. *Engagement* didefinisikan sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan (Robinson *et al.*, 2004). *Employee engagement* adalah komitmen emosional pegawai terhadap organisasi dan tujuan organisasi (Kruse, 2012). *Employee engagement* yang tinggi dari anggota organisasi, menyebabkan anggota organisasi memiliki kesadaran terhadap bisnis dan bersama rekan kerja bekerja untuk meningkatkan perilaku *extra-role*-nya dan berupaya meningkatkan *performance* dalam pekerjaan demi tujuan organisasi.

*Engagement* dianggap penting oleh pengelola organisasi dan merupakan salah satu topik yang sedang hangat dibahas dalam wawasan manajemen sumber daya manusia saat ini. Sebagian peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lainnya menggunakan istilah *work engagement*. Namun, kedua istilah ini tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan engagement karyawan. *Employee engagement* atau *work engagement* merupakan solusi yang dapat direkomendasikan kepada para manajer dalam menghadapi masalah motivasi dan kinerja karyawannya. *Engagement* selama ini dikenal luas sebagai konsep yang dapat memberikan informasi mengenai tingkat keterikatan anggota organisasi terhadap organisasi dan pekerjaan dan merupakan faktor yang mendorong anggota organisasi melakukan usaha yang maksimal melebihi yang diharapkan. Bahkan faktor keterikatan ini juga mempengaruhi keputusan anggota organisasi untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Saragih dan Margaretha (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) atau perilaku *extra-role* serta keinginan keluar berhubungan baik dengan *job engagement* maupun *organization engagement*.

Dalam kenyataannya, tidak semua pegawai di sebuah organisasi memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, sehingga hal ini menjadi tantangan yang cukup berat bagi suatu organisasi di era persaingan yang semakin ketat. Demikian pula di organisasi pendidikan, tidak semua tenaga pendidik (guru) maupun tenaga penunjang memiliki *work engagement* yang tinggi. Sementara di sisi

lain guru merupakan profesi kunci bagi kesuksesan dunia pendidikan, salah satunya di dalam menentukan kualitas peserta didik. Guru juga dianggap sebagai kunci perubahan pendidikan serta pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Persoalan guru semakin menjadi persoalan pokok dalam pembangunan pendidikan yang disebabkan oleh adanya tuntutan perkembangan masyarakat dan perubahan global. Selain itu guru sebagai pendidik bukan hanya mampu mentransfer pengetahuan, ketrampilan dan sikap, tetapi guru juga dilimpahi tugas untuk mempersiapkan generasi yang lebih baik di masa depan. Karena peranan dan fungsi guru yang signifikan di dalam dunia pendidikan, guru perlu memberikan hasil kinerja yang maksimal. Untuk memberikan kinerja yang baik, guru juga memerlukan perasaan puas, antusias, dan keterlibatan penuh ketika melaksanakan pekerjaannya. Perasaan antusias dan keterlibatan seseorang di dalam pekerjaannya disebut *work engagement* (Robert & Davenport, 2002).

Organisasi pendidikan saat ini semakin mengalami peningkatan kebutuhan akan guru yang memiliki pengetahuan dan keahlian profesional, agar tetap eksis di tengah ketatnya persaingan antar organisasi pendidikan. Guru dengan pengetahuan dan keahlian tersebut tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para guru ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, dimana salah satu teknik pengelolaan modern yang dimaksud adalah dengan penerapan praktek kepemimpinan yang efektif dan upaya pimpinan dalam meningkatkan *work engagement* para guru. Jadi untuk dapat meningkatkan prestasi di tengah persaingan yang semakin ketat, organisasi pendidikan membutuhkan tenaga guru yang memiliki perilaku *extra-role* yang tinggi karena keberadaannya mendukung keberhasilan kinerja organisasi. Demikian juga praktek *integrative leadership* diyakini mampu menumbuhkan perilaku *extra-role*, mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dan berprestasi secara baik.

*Work engagement* guru merupakan keterlibatan dan antusiasme untuk mengajar dan mencerminkan seberapa baik guru dikenal dan seberapa sering mereka mampu menampilkan kinerja terbaik (Gordon, 2006). Seseorang yang merasa antusias dan terlibat di dalam pekerjaan akan termotivasi secara langsung oleh pekerjaannya, cenderung bekerja lebih giat, dan menghasilkan kinerja memuaskan (Robert & Davenport, 2002). Sementara itu, Thomas (2009) mengungkapkan bahwa seseorang akan *engaged* dengan pekerjaannya apabila seseorang berkomitmen pada suatu tujuan, menggunakan kecerdasannya untuk membuat pilihan tentang cara terbaik dalam menyelesaikan tugas, mengawasi perilaku dirinya untuk memastikan bahwa mereka bekerja dengan baik, memeriksa kembali apakah yang dilakukan benar-benar sesuai dengan tujuan, serta melakukan perbaikan jika diperlukan. Oleh karena itu perlu bagi pengelola organisasi pendidikan maupun organisasi pada umumnya untuk melakukan hal-hal yang

membuat guru menjadi lebih *engage* pada organisasi tempat bekerja sehingga tingkat produktivitas dan profit suatu organisasi dapat meningkat.

Permasalahan utama yang diteliti adalah dampak *integrative leadership* dan *employee engagement* terhadap perilaku *extra-role* para guru. Pemilihan guru sebagai obyek penelitian, dengan mengambil sampel pada guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun, karena beberapa alasan berikut: 1) Guru di Indonesia memiliki *job demands* atau tuntutan pekerjaan yang selalu bertambah dari tahun ke tahun (misalnya, pemenuhan persyaratan sertifikasi dan perubahan metodenya, penyesuaian diri dengan kurikulum yang terus berubah); 2) Tingkat kesejahteraan guru tetap SMA dan SMK swasta, khususnya yang belum tersertifikasi masih rendah. Menjadi guru tidak lebih dari apa yang dikenal sebagai “Pahlawan Tanpa Tanda Jasa”, tetapi guru sebagai manusia biasa memerlukan penghargaan yang wajar dan lumrah. Hal ini merupakan tantangan pemimpin dalam menumbuhkan *work engagement* dan OCB para guru, agar pada akhirnya guru terpacu menampilkan kinerja terbaiknya demi kontribusinya bagi kinerja sekolah tempatnya bekerja, serta mengurangi efek negatif dari meningkatnya tuntutan dari para guru seperti *burnout* dan memburuknya kesehatan para guru. Ada pun tujuan penelitian meliputi: 1) Untuk menganalisis dampak *integrative leadership* terhadap perilaku *extra-role* guru; 2) Untuk menganalisis dampak *employee engagement* terhadap perilaku *extra-role* guru.

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### ***Integrative Leadership***

Dari berbagai tinjauan *literature* menemukan berbagai definisi dan konsep *integratif leadership* atau kepemimpinan integratif yang diberikan oleh pakar dan peneliti kepemimpinan dan tidak ditemukan definisi umum. *Integrative leadership* menurut Huxman & Vangen (2000) mendefinisikan *integrative leadership* sebagai kolaborasi antar individu, proses dan struktur. Yulk (2002) menyatakan bahwa kerangka *integrative leadership* yaitu kepemimpinan yang mengintegrasikan variabel kemampuan, perilaku, fitur, sikap, gaya dan situasional dalam sebuah model teoritis tunggal untuk menjelaskan efektivitas organisasi. *Integrative leadership* juga didefinisikan sebagai integrasi dari perilaku kepemimpinan terhadap tugas, hubungan dan perubahan (Yulk *et al.*, 2002). *Integrative leadership* menurut Fernandez *et al.* (2010) adalah perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan *integrity*. Fernandez *et al.* (2010) menyatakan bahwa mengembangkan konsep kepemimpinan terpadu dengan mengintegrasikan lima peran kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan pemimpin di sektor publik yaitu: kepemimpinann berorientasi pada tugas; kepemimpinan berorientasi pada hubungan;

kepemimpinan berorientasi pada perubahan; kepemimpinan berorientasi pada keragaman, dan kepemimpinan berorientasi pada integritas.

*Integrative leadership* dengan kerangka kerja konseptual *servant leadership*, hampir mirip dengan konsep *integrative leadership* Yukl *et. al.* (2002) memadukan empat kategori (Page dan Wong, 2003; Barbuto dan Wheeler, 2006; Liden *et al.*, 2008) yaitu:

- a. *Character-orientation*, berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin. Dimensi yang digunakan adalah *wisdom* dan *humility*.
- b. *People-orientation*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan bawahan. Dimensi yang digunakan adalah *altruistic calling*, dan *emotional healing*.
- c. *Task-orientation*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil. Dimensi yang digunakan adalah *organizational stewardship*, *persuasive mapping*, dan *vision*.
- d. *Process-orientation*, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel. Dimensi yang digunakan adalah *service*.

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir, karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hewitt (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif pegawai dan organisasi (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam organisasi menandakan bahwa organisasi tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan organisasi tempat karyawan bekerja, maka karyawan akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja karyawan.

*Employee engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Kingsley dan Associates, 2008). Menurut Federman (2009) *employee engagement* adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana karyawan bekerja dan lama masa bekerja.

Gallup, dalam survey Q12-nya tentang *employee engagement* ini, membagi karyawan dalam tiga kategori dengan ciri-cirinya sebagai berikut (Crabtree, 2012):

- a. Karyawan yang terikat (*engaged employees*), karyawan bekerja dengan bersemangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan organisasi, dan umumnya menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan organisasi.
- b. Karyawan yang tidak terikat (*not-engaged employees*): secara praktis mereka tidak lagi memikirkan kemajuan organisasi, seperti orang yang tidur sambil berjalan, melewatkan waktu untuk bekerja, tetapi tidak cukup memberikan energi atau semangat dalam pekerjaannya.
- c. Karyawan yang lepas (*actively disengaged employees*): karyawan bukan hanya tidak puas dengan tempat kerjanya, bahkan secara terbuka karyawan menampakkan ketidak-puasannya di tempat kerja, setiap hari karyawan seolah menumpang atau bahkan menggerogoti apa yang dihasilkan oleh rekan-rekan kerjanya.

*Employee engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan karyawan dengan *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Dimensi *employee work engagement* menurut Schaufeli *et al.* (2002) meliputi:

- a. *Vigor*: curahan energi dan mental yang kuat seseorang selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*: perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- c. *Absorption*: merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

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

Istilah lain dari *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *extra role-behavior* yaitu perilaku individu yang melebihi *job description* dalam tugasnya, melakukan pekerjaan di luar perannya dalam organisasi yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan berakibat positif terhadap efektivitas organisasi, dan dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi. Jadi OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas di luar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi. Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada tujuh jenis atau



dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti sebagai berikut:

- a. *Helping Behavior/Altruism*; perilaku anggota organisasi dalam menolong rekan kerja dengan sukarela yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini disebut juga *altruism*, *peacemaking* atau *cheerleading*.
- b. *Individual Initiative/Conscientiousness*; suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi, misalnya inisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggungjawab di luar wewenangnya. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
- c. *Sportsmanship*; perilaku yang menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan atau keluhan–keluhan sehingga meningkatkan iklim yang positif diantara anggota organisasi, lebih sopan, dan mau bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- d. *Courtesy*; perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah–masalah interpersonal dengan menunjukkan perilaku yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- e. *Civic Virtue/Organizational Participation*; perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur–prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber–sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan yaitu karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin. Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan persepsi dukungan pimpinan; karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran; serta karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

### **Hubungan *Integrative Leadership* dengan *Perilaku Extra-Role***

*Integrative leadership* dengan kerangka kerja konseptual *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas; hubungan; perubahan; keragaman, dan integritas; terbukti berdampak pada efektivitas organisasi, seperti pembelajaran organisasi dan kinerja (Srimulyani dan Hutajulu, 2013); perilaku extra–role (Srimulyani, 2010; Mira & Margaretha, 2012).

Seorang *servant leader* atau seorang yang menerapkan *integrative leadership* biasanya melakukan tindakan yang melayani dengan perasaan sukarela, misalnya dalam menolong dan memberikan kontribusi kepada bawahannya berupa pengajaran, berbagi pengalaman, atau petuah. Salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang *integrative leader* dalam konteks *servant leadership* adalah harus mendengarkan orang yang dipimpinnya, mengerti apa yang dibutuhkan dan dikeluhkan bawahannya, serta memberikan motivasi kepada bawahannya, karena seorang *integrative leader* menunjukkan bahwa seorang pemimpin sejati tertarik untuk berperilaku yang baik yang dapat diikuti oleh orang yang dipimpin dengan melihat kepribadian yang dimiliki oleh seorang *integrative leader*. Perilaku yang dicerminkan dalam *integrative leader* sangat mempengaruhi perilaku *extra-role* pada bawahannya, karena bawahan cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya.

H1: *Integrative leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku *extra-role* guru.

### **Hubungan *Employee Engagement* dengan Perilaku *Extra-Role* dan Kinerja**

Konsep *employee engagement* erat kaitannya dengan perilaku *extra-role* karena didasarkan atas komitmen untuk melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawabnya sebagai bentuk rasa memiliki terhadap organisasi beserta tujuannya (*sense of belonging*) (Robinson *et al.*, 2004; Rafferty *et al.*, 2005). *Employee engagement* umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh pegawai dalam pekerjaannya (Saks, 2006). *Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Wellins dan Concelman (2005) menyebut *employee engagement* sebagai kekuatan ilusif (komitmen terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan, pengorbanan waktu dan tenaga, passion dan ketertarikan) yang memotivasi pegawai untuk performansi tingkat yang lebih tinggi. Jadi tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk tingkat performansi yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat dengan pendapat Baumruk and Gorman (2006) bahwa *engagement employee* secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum dimana mampu meningkatkan performa organisasi;

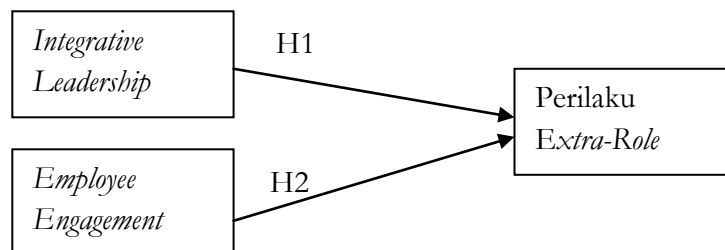
- a. Bekerja sama dengan serikat pekerja, dan memperhatikan pegawai dan pelanggan yang potensial;
- b. Pegawai memiliki hasrat untuk menjadi bagian dalam organisasi walaupun memiliki peluang bekerja di tempat lain;
- c. Memperhatikan waktu ekstra kerja pegawai, usaha dan inisiatif untuk berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis perusahaan.

*Employee engagement* mengandung pengertian perilaku yang ditunjukkan seorang pegawai yang dapat mensinergikan waktu dan tenaga yang dimiliki secara komit dan bertanggung jawab

dalam bekerja secara efektif dan efisien dalam meningkatkan performansi diri dan organisasi kearah yang lebih baik. Studi empiris Saks (2006), Ram & Prahbkar (2011), Ariani (2013) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain dari Setiawan (2012) menunjukkan bahwa *job engagement* merupakan prediktor positif atas OCB. Hasil penelitian Saragih dan Margaretha (2013) menunjukkan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari *employee engagement*.

Keterikatan pada pekerjaan dan organisasi (*employee engagement*) akan membawa perilaku *extra-role* namun belum tentu sebaliknya (Robinson, *et al.*, 2004). Artinya, perilaku *extra-role* atau OCB seperti saling menolong dalam pekerjaan, datang tepat waktu, kehadiran yang baik, menggunakan waktu kerja dengan baik dan memikirkan departemen lain adalah bagian perwujudan dari keterikatan pegawai pada organisasi.

H2: *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku *extra-role* guru.



**Gambar 1. Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Pengambilan data primer dilakukan secara *cross sectional study* dengan menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan di wilayah Kota Madiun dan Kabupaten Madiun dengan obyek penelitian guru tetap SMA dan SMK Swasta Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Penentuan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling* yaitu *convenience sampling*. *Quota sampling* merupakan metode yang *unrestricted* yang memungkinkan peneliti mengambil elemen populasi dengan mudah. Teknik pengambilan sampel dengan teknik *quota sampling* ialah teknik pengambilan sampling dalam bentuk distratifikasikan secara proposional, namun tidak dipilih acak melainkan secara kebetulan saja. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada guru tetap SMA/SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Pengukuran variabel dan definisi operasional variabel diuraikan sebagai berikut.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Literatur
<i>Integrative Leadership</i>	Praktek kepemimpinan yang berorientasi pada: 1) <i>character-orientation</i> , berkenaan dengan sikap pemimpin; 2) <i>people-orientation</i> , berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia; 3) <i>task-orientation</i> , berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; 4) <i>Process-orientation</i> , berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi;	<i>Wisdom</i> <i>Humality</i> <i>Altruistic calling</i> <i>Emotional healing</i> <i>Persuasive mapping</i> <i>Organizational stewardship</i> <i>Vision</i> <i>Service</i>	4 indikator 6 indikator 5 indikator 4 indikator 5 indikator 5 indikator 5 indikator 5 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Barbuto & Wheeler (2006) Page & Wong (2003)
<i>Employee Engagement</i>	Menggambarkan sebagai sikap positif seseorang (pegawai) yang meliputi komitmen, keterlibatan dan keterikatan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan organisasi	<i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i>	6 indikator 5 indikator 6 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Merupakan perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang dipersyaratkan oleh organisasi dan munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi dimana perilaku tersebut tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan organisasi	<i>Altruism</i> <i>Conscientiousness</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Courtesy</i> <i>Civic Virtue</i>	3 indikator 3 indikator 3 indikator 3 indikator 3 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Podsakoff <i>et al.</i> (2000) Organ <i>et. al.</i> , (2006)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Jumlah SMA dan SMK swasta yang disurvei sebanyak 27 sekolah, dengan rincian 19 sekolah berada di Kota Madiun dan 8 sekolah di Kabupaten Madiun. Dari 19 SMA/SMK swasta di Kota Madiun yang disurvei terdiri dari 5 SMA dan 14 SMK di Kota Madiun dengan total kuesioner yang disebarakan sebanyak 346 kuesioner, dan *resnpon rate* 88,44% (sejumlah 305 kuesioner yang kembali). Dari 8 SMA/SMK swasta di wilayah Kabupaten Madiun yang disurvei terdiri dari 1 SMA swasta dan 7 SMK swasta di Kabupaten Madiun dengan total kuesioner yang disebarakan sebanyak 150 kuesioner bagi guru di SMA/SMK swasta, dan *respon rate* 74,67% (sejumlah 112 kuesioner yang kembali).

Tabel 2. Jumlah Kuesioner yang Diolah

No	Wilayah SMA/SMK	Jumlah Kuesioner yang Kembali	Jumlah Kuesioner yang tidak Dapat Diolah	Jumlah Kuesioner yang Dapat Diolah
1	Kota Madiun	30	73	232
2	Kabupaten	11	25	87
	Total	41	98	319

Sumber: Data primer, 2015

Dari 417 kuesioner yang kembali (tabel 3), sebanyak 98 kuesioner (23,5%) tidak dapat digunakan karena responden tidak menjawab dengan lengkap, sehingga kuesioner yang dapat digunakan berjumlah 319 kuesioner (76,5%) atau 44,30% dari jumlah populasi.

### Hasil Uji Validitas Instrumen

#### 1) Uji Validitas Variabel *Integrative Leadership*

Menurut Ghozali (2006) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh dari  $(df) = n - 2$  adalah  $319 - 2 = 317$  didapat  $r_{tabel} (\alpha = 0,025) = 0,311$ . Dari hasil pengujian validitas (tabel 3) untuk item pernyataan pengukuran variabel *servant leadership* yang disajikan pada tabel 3 diketahui bahwa semua item dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel} (0,311)$ .

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel *Integrative Leadership*

Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha = 0,025 = 0,311$	Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha = 0,025 = 0,311$	Keterangan
IL1	0,480	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL21	0,546	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL2	0,611	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL22	0,513	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL3	0,583	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL23	0,624	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL4	0,630	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL24	0,611	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL5	0,644	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL25	0,557	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL6	0,411	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL26	0,596	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL7	0,502	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL27	0,606	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL8	0,657	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL28	0,628	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL9	0,491	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL29	0,594	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL10	0,601	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL30	0,562	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL11	0,559	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL31	0,621	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL12	0,653	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL32	0,560	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL13	0,585	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL33	0,571	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL14	0,554	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL34	0,624	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL15	0,508	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL35	0,623	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL16	0,628	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL36	0,698	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL17	0,678	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL37	0,717	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL18	0,574	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL38	0,724	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL19	0,680	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL39	0,697	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL20	0,622	$r_{hitung} > r_{tabel}$	-	-	-	Valid

Sumber: Output SPSS.

2) Uji Validitas Variabel *Employee Engagement*

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement*

Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha=0,025 = 0,311$	Keterangan
EE1	0,641	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE2	0,505	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE3	0,537	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE4	0,672	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE5	0,702	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE6	0,525	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE7	0,646	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE9	0,702	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE10	0,726	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE11	0,572	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE12	0,638	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE13	,630	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE14	0,667	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE15	0,620	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE16	0,683	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE17	0,562	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE18	0,632	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Output SPSS

Dari hasil pengujian validitas untuk item pernyataan pengukuran variabel *employee engagement* yang disajikan pada tabel 4 diketahui bahwa semua item dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,311).

3) Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior* atau Perilaku *Extra-Role*

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel OCB

Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha=0,025 = 0,311$	Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha=0,025 = 0,311$	Keterangan
OCB1	0,641	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB10	0,572	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB2	0,505	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB11	0,638	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB3	0,537	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB12	,630	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB4	0,672	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB13	0,667	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB5	0,702	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB14	0,620	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB6	0,525	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB15	0,683	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB7	0,646	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB16	0,562	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB8	0,702	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB17	0,632	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB9	0,726	$r_{hitung} > r_{tabel}$	-	-	-	Valid

Sumber: Output SPSS

Dari hasil pengujian validitas untuk item pernyataan pengukuran variabel OCB atau perilaku *extra-role* yang disajikan pada tabel 5 diketahui bahwa semua item dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,311).

## Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* >0,60 (Ghozali, 2006). Hasil uji reliabilitas disajikan dalam tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha</i> Hitung	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Integrative Leadership</i>	0,959	0,60	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,927	0,60	Reliabel
Perilaku <i>Extra-Role</i>	0,882	0,60	Reliabel

Sumber: Output SPSS

Profil responden penelitian yang meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan disajikan pada tabel 7 berikut.

Tabel 7. Profil Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	130	41,00%
Perempuan	189	59,00%
Jumlah	319	100,00%
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
Strata 1 (S1)	293	91,85%
Strata 2 (S2)	26	8,15%
<b>Jumlah</b>	319	100%

Sumber: Data primer, 2015

Jika dilihat dari jenis kelamin sebanyak 41% responden berjenis kelamin laki-laki dan 59% berjenis kelamin perempuan. Jika dilihat dari tingkat pendidikan sebagian besar responden (91,85%) memiliki tingkat pendidikan strata 1 (S1) dan sebagian kecil (8,15%) memiliki tingkat pendidikan strata 2 (S2).

Berdasarkan tujuan penelitian, pengujian hipotesis pengaruh secara parsial, alat uji yang digunakan adalah uji t. Pengujian hipotesis dengan menggunakan pengujian nilai statistik t. Pengujian dengan menggunakan uji t dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak antara t hitung dan t tabel pada tingkat keyakinan 5% ( $\alpha=0,05$ ). Nilai-nilai koefisien regresi dan t- hitungnya (CR) diestimasi dari hasil analisis regresi, yang diolah dengan SPSS versi 18 dapat dilihat pada tabel 8 berikut.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Analisis Regresi

	Estimate	S.E.	Standardized Coefficients Beta	C.R. (t-hit)	T tabel	P	Keterangan
<b>OCB = a<sub>0</sub> + b<sub>1</sub>SL + b<sub>2</sub>EE + e<sub>1</sub></b>							
SL → OCB	0,204	0,041	0,236	5,018	1,980	0,000	Signifikan
EE → OCB	0,287	0,026	0,513	10,931	1,980	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS

a) Pengaruh *Integrative Leadership* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Berdasarkan tabel 8 nilai koefisien regresi perilaku *extra-role* (OCB) pada model 1 sebesar 0,236 dengan nilai t hitung sebesar 5,018 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka hipotesis (H1): *integrative leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku *extra-role* guru, **diterima**.

b) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *employee engagement* (EE) pada model 1 sebesar 0,513 dengan nilai t hitung sebesar 10,931 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka hipotesis (H2): *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku *extra-role* guru, **diterima**.

## HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa semua hipotesis yang diajukan **diterima**. Pada bagian ini disajikan pembahasan atas hasil analisis kuantitatif regresi linier berganda, dengan menggunakan pendekatan teoritis.

a. Pengaruh *Integrative Leadership* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil variabel *integrative leadership model* berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku *extra-role* dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan Srimulyani sebelumnya (2012) ditemukan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan Vondy (2010) membuktikan bahwa *servant leadership* berhubungan OCB, serta mendukung Mira dan Margaretha (2012) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela/*ekstra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat yang bersifat menolong, contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela di saat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu. Dimensi perilaku *extra-role* meliputi: *helping/altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. *Integrative leadership model* dalam kerangka konsep *servant leadership* merupakan perilaku dalam



konteks pelayanan dalam suatu kegiatan dengan rekan kerja dan kebutuhan para pengikut (*follower*) dalam organisasi serta yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pengikutnya. Perilaku pemimpin yang mencerminkan *servant leader* di organisasi pendidikan sangat mempengaruhi perilaku *extra-role* pada guru, karena para guru cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin memiliki jiwa melayani *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh perilaku *extra-role* yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan perilaku *extra-role* pula pada bawahannya.

b. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Perilaku *Extra-Role*

*Engagement* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas (kinerja), sehingga amat penting bagi pengelola organisasi untuk berfokus meningkatkan *engagement* anggota organisasi dalam bekerja. *Employee engagement* dilihat dari aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption*; merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja. Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku *extra-role*, dengan arah positif. Kekuatan pendorong dibalik popularitas dari *employee engagement* bahwa terdapat dampak positif untuk organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian ini mendukung Saragih dan Margaretha (2013) yang menemukan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari variabel *employee engagement* baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*. Hasil penelitian ini juga mendukung Sack (2006) yang menemukan *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*).

*Employee engagement* umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (May *et al.*, 2014). Menurut Hughes dan Rog (2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan yang baik para guru dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat para guru bekerja, kepala sekolah yang memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat para guru dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan. Perilaku individu dalam memberikan upaya terbaik melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan merupakan perwujudan *extra-role behavior* atau OCB.

## SIMPULAN

Praktek *integrative leadership model* dengan menggunakan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership*, mampu menumbuhkan perilaku *extra-role* bawahan, adalah model kepemimpinan yang mengintegrasikan sejumlah keunggulan dari model-model kepemimpinan yang ada dengan mengkolaborasikan antara orientasi pada karakter pemimpin, manusia, tugas, dan proses agar pemimpin mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi sehingga dapat bersaing dan berprestasi secara baik di tengah persaingan yang ketat di organisasi pendidikan pada khususnya. *Employee engagement* berdampak positif dan signifikan terhadap perilaku *extra-role* pegawai, artinya tingginya keterikatan pegawai pada pekerjaan dan organisasi dapat diprediksikan berdampak pada semakin tingginya perilaku *extra-role* pegawai, demikian pula sebaliknya.

Meskipun temuan-temuan pada studi ini secara umum mendukung hipotesis yang diajukan, studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat diperbaiki pada studi lanjutan. Penelitian ini menguji dan menganalisis dampaknya *employee engagement* terhadap perilaku *extra-role* para guru tetap di SMA dan SMK Swasta se Kota dan Kabupaten Madiun, sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas obyek penelitian pada SMA/SMK Negeri, sehingga dapat dilakukan analisis perbandingan tentang *employee engagement* dan OCB dan pengaruhnya terhadap kinerja guru antara SMA/SMK Swasta dengan SMA/SMK Negeri. Sejauhmana hasil studi ini dapat digeneralisasikan pada pegawai lain tidak dapat diketahui, karena data pada studi ini bersifat *cross-cross-sectional* dan memiliki rujukan hasil-hasil studi empiris, kesimpulan yang menunjukkan kausalitas dapat dipertanyakan karena terdapat kemungkinan adanya model berbeda.

## REFERENSI

- Ariani, Dorothea Wahyu. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4 (2); Dunduh dari <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijba/article/viewFile/2582/1448>, (Diakses pada 10 April 2016).
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, Vol.31(3), 300-326.
- Baumruk R., and Gorman B. (2006). *Why Managers are Crucial to Increasing Engagement*. Melcrum Publishing.
- Crabtree, Steve. (2011). What Your Employees Need to Know. Diunduh dari <http://businessjournal.gallup.com/content/146996/employees-need>

[know.aspx](#), (Diakses pada 30 Juni 2014).

Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring The Link Between Integrated Leadership and Public Sector Performance. *The Leadership Quarterly*, 21: 308 - 323.

Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.

Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS*. Cetakan keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Gordon I, I Parry. 2006. Recrafting Work: A Model for Workplace: Engagement and Meaning. Diunduh dari [http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=mapp\\_capstone](http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=mapp_capstone). (Diakses pada 30 Juni 2014).

Hewitt Assosiate. (2008). *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul.

Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. (2008). Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engegement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 743-757.

Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (not quite) Joined-up world. *Academy of Management Journal*, Vol.: 43(6), 1159-1175.

May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77: 11-37

Mira, Wike Santa, dan Meily Margaretha. (2012). Pengaruh *Sevant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen*, 11 (2); Universitas Kristen Maranatha. Diunduh dari [http://repository.maranatha.edu/4059/1/servant%20leadership\\_meily.pdf](http://repository.maranatha.edu/4059/1/servant%20leadership_meily.pdf). (Diakses pada 30 Juni 2014).

Kingsley dan Associates. 2008. Employee Surveys Diunduh dari <http://kingsleyassociates.com/services/employee-surveys/>. (Diakses pada 30 Juni 2014).

Kruse, Kevin. (2012). What Is Employee Engagement. Diunduh dari <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#21f2681b4629>. (Diakses pada 10 April 2016). (Diakses pada 30 Juni 2014).

Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3):407-416.

Organ, Dennis W. 2005. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.

- Page, D., & Wong, T. P. (2003). *Servant leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Diunduh dari <http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable> (Diakses pada 30 Juni 2014).
- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B., Paine JB, Bachrach DG. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *J. Manage*, 26 (3): 513-563.
- Rafferty A. M., Maben J., West E., and Robinson D. (2005). What makes a good employer? Issue Paper 3 International Council of Nurses Geneva.
- Ram, Padmakumar., and Gantasala V. Prabhakar. (2011). The role of Employee Engagement in Work-related Outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3): 47-61.
- Robinson, Dilys, Sarah Perryman, and Sue Hayday. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Diunduh dari <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>, pada 10 April 2016.
- Robert, D.R., & Davenport, T.O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relations*, 24(3), 21-29. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.10048>.
- Saks, Alan M. 2006. Employee Engagemet: Antecedents and Consequences. *Journal of Managerial Pshycology*, Vol. 21 (7): 600-619. Diunduh dari <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagem ent.pdf>, (Diakses pada 10 Juni 2014).
- Saragih, Susanti dan Meily Margaretha. (2013). Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan. *Seminar Nasional dan Call for paper*, Universitas Maranatha, Bandung, 19-20 Juni 2013; ISSN 978-979-19940-2-6. Diunduh dari <http://repository.maranatha.edu/4053/1/Anteseden%20dan%20Konsekuensi%20Empl oye%20Engagement.pdf>.(Diakses 30 Juni 2014).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez- Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*: 3:71–92.
- Setiawan, Ivan A. (2012). Hubungan antara *Perceived Organizational Support*, *Job Engagement*, dan *Task Performance* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, IV (2).
- Srimulyani, Veronika Agustini, dan Kesia Hutajulu. 2013. Dampak *Servant Leadership* terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru: Studi pada Guru-guru SMA dan SMK se-Kota Madiun. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*; Vol 1 (1):28-41.
- \_\_\_\_\_. 2012. Anteseden *Organizational Citizenship Behavior*. Studi Pada Guru-guru SMA di Kota Madiun. *Jurnal Widya Warta*, No. 01 Tahun XXXVI/Januari 2012.

Thomas, Kenneth. 2009. *Intrinsic Motivation at Work, 2nd Edition: What Really Drives Employee Engagement*. Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Fransisco.

Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*. 6(1): 4-27.

Wellins, R., Concelman, J. (2005), Creating a culture for engagement. Diunduh dari [www.wpsmag.com](http://www.wpsmag.com), (Diakses 13 Juni 2012).

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.



# Jurnal Manajemen Teknologi

Indonesian Journal for the Science of Management

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7828  
Accredited by DGHE SK No.81/DIKTI/Kep/2011

June 2, 2016

To:

Veronika Agustini Srimulyani  
Sri Rustiyarningsih  
Dyah Kurniawati

Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

## Letter of Acceptance

Hereby, We would kindly inform you that your paper entitled: *Dampak Integrative Leadership dan Employee Engagement terhadap Perilaku Extra-Role* submitted in *Jurnal Manajemen Teknologi* has been accepted for publication in Volume 15, Number 1, 2016.

Thank you very much for your valuable contribution.

With Kind Regards  
Yours Sincerely


Atik Aprianingsih, DBA  
Editor in Chief  
Jurnal Manajemen Teknologi

### JURNAL MANAJEMEN TEKNOLOGI

Published by Unit Research and Knowledge | Sekolah Bisnis dan Manajemen | Institut Teknologi Bandung  
Jalan Ganesha No 10 Bandung 40132 | Telp: 022-2531923 | Fax: 022-2504249  
Email: journal@sbm-itb.ac.id | Website: journal@sbm-itb.ac.id

## Dampak Integrative Leadership dan Employee Engagement terhadap Perilaku Extra-Role

<https://doi.org/10.12695/jmt.2016.15.1.3>

**Veronika Agustini Srimulyani**

Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

**Sri Rustiyangsih**

Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

**Dyah Kurniawati**

Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

PDF

Published

## Dampak *Integrative Leadership* dan *Employee Engagement* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Veronika Agustini Srimulyani\*, Sri Rustiyaningsih dan Dyah Kurniawati  
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

**Abstrak.** Organisasi telah lama tertarik pada bagaimana pegawai memikirkan dan merasakan pekerjaan mereka dan apa yang menyebabkan pegawai bersedia untuk mendedikasikan diri untuk organisasi. Para peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dan engagement merupakan variabel motivasi yang mengarah perilaku extra-role dan tingkat prestasi kerja yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh integrative leadership dan employee engagement terhadap extra-role, dengan mengambil studi kasus pada guru di 27 Sekolah Menengah Atas swasta di Madiun, dengan responden sebanyak 319 guru tetap. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah quota sampling. Pengumpulan data primer dengan metode cross sectional dengan menggunakan kuesioner. Analisis ini digunakan analisis regresi berganda. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa :1) integrative leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku extra-role; 2) employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku extra-role.

**Kata Kunci:** *integrative leadership, employee engagement, motivasi, perilaku extra-role, prestasi kerja*

**Abstract.** Organizations have long been interested in how employees think and feel about their jobs and what employees are willing to dedicate to the organization. Leadership style and employee engagement has been found to be positively related to extra-role behavior and individual job performance. This study aims to analyze the influence of integrative leadership and employee engagement on extra-role behavior, a case study of teacher in 27 particular high schools in Madiun, as many as 319 permanent teachers. The sampling method is quota sampling. The collection of primary data by cross sectional using questionnaires. The analysis is used multiple regression analysis. Results of multiple regression analysis showed that: 1) integrative leadership had significant and positive direct effect on extra-role behavior; 2) employee engagement had significant and positive effect on extra-role behavior.

**Keywords:** *integrative leadership, employee engagement, motivation, extra-role Behavior, job performance.*

---

\*Corresponding author. Email: [vero@staff.widyamandala.ac.id](mailto:vero@staff.widyamandala.ac.id)

Received: 7 November 2015, Revision: 11 April 2016, Accepted: 27 Mei 2016

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2016.15.1.3>

Copyright©2016. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)



## Pendahuluan

Kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen, karena kepemimpinan merupakan entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam sebuah organisasi, perilaku kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi anggota organisasi sehingga diharapkan nantinya menghasilkan produktivitas yang tinggi.

*Servant leadership* atau dapat dikatakan sebagai *integrative leadership* yaitu pendekatan kepemimpinan yang berupaya mencari jalan tengah atau semacam terobosan dengan cara mengintegrasikan sejumlah keunggulan dari model-model kepemimpinan yang ada dengan mengkolaborasikan antara orientasi pada karakter pemimpin, manusia, tugas dan proses; sehingga diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dan berprestasi secara baik. *Integrative leadership* dipandang mampu mendorong munculnya perilaku *extra-role* dan kinerja organisasi di berbagai sektor, karena merupakan perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan *integrity* (Fernandez *et al.*, 2010).

Tinggi rendahnya kinerja organisasi juga ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja anggota organisasinya. Kinerja anggota organisasi menjadi salah satu konsekuensi dari terciptanya perilaku *extra-role* dan *employee engagement* yang tinggi. Perilaku *extra role* adalah perilaku individu yang melebihi *job description* dalam tugasnya, melakukan pekerjaan di luar peran tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan berdampak positif terhadap efektivitas organisasi dan kelangsungan hidup organisasi.

*Engagement* didefinisikan sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan (Robinson *et al.*, 2004). *Employee engagement* adalah komitmen emosional pegawai terhadap organisasi dan tujuan organisasi (Kruse, 2012). *Employee engagement* yang tinggi dari anggota organisasi, menyebabkan anggota organisasi memiliki kesadaran terhadap bisnis dan bersama rekan kerja bekerja untuk meningkatkan perilaku *extra-role*-nya dan berupaya meningkatkan *performance* dalam pekerjaan demi tujuan organisasi.

*Engagement* dianggap penting oleh pengelola organisasi dan merupakan salah satu topik yang sedang hangat dibahas dalam wawasan manajemen sumber daya manusia saat ini. Sebagian peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lainnya menggunakan istilah *work engagement*. Namun, kedua istilah ini tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan engagement karyawan. *Employee engagement* atau *work engagement* merupakan solusi yang dapat direkomendasikan kepada para manajer dalam menghadapi masalah motivasi dan kinerja karyawannya.

*Engagement* selama ini dikenal luas sebagai konsep yang dapat memberikan informasi mengenai tingkat keterikatan anggota organisasi terhadap organisasi dan pekerjaan dan merupakan faktor yang mendorong anggota organisasi melakukan usaha yang maksimal melebihi yang diharapkan. Bahkan faktor keterikatan ini juga mempengaruhi keputusan anggota organisasi untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Saragih dan Margaretha (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) atau perilaku *extra-role* serta keinginan keluar berhubungan baik dengan *job engagement* maupun *organization engagement*.

Dalam kenyataannya, tidak semua pegawai di sebuah organisasi memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, sehingga hal ini menjadi tantangan yang cukup berat bagi suatu organisasi di era persaingan yang semakin ketat. Demikian pula di organisasi pendidikan, tidak semua tenaga pendidik (guru) maupun tenaga penunjang memiliki *work engagement* yang tinggi. Sementara di sisi lain guru merupakan profesi kunci bagi kesuksesan dunia pendidikan, salah satunya di dalam menentukan kualitas peserta didik. Guru juga dianggap sebagai kunci perubahan pendidikan serta pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas.

Persoalan guru semakin menjadi persoalan pokok dalam pembangunan pendidikan yang disebabkan oleh adanya tuntutan perkembangan masyarakat dan perubahan global. Selain itu guru sebagai pendidik bukan hanya mampu mentransfer pengetahuan, ketrampilan dan sikap, tetapi guru juga dilimpahi tugas untuk mempersiapkan generasi yang lebih baik di masa depan. Karena peranan dan fungsi guru yang signifikan di dalam dunia pendidikan, guru perlu memberikan hasil kinerja yang maksimal. Untuk memberikan kinerja yang baik, guru juga memerlukan perasaan puas, antusias, dan keterlibatan penuh ketika melaksanakan pekerjaannya. Perasaan antusias dan keterlibatan seseorang di dalam pekerjaannya disebut *work engagement* (Robert & Davenport, 2002).

Organisasi pendidikan saat ini semakin mengalami peningkatan kebutuhan akan guru yang memiliki pengetahuan dan keahlian profesional, agar tetap eksis di tengah ketatnya persaingan antar organisasi pendidikan. Guru dengan pengetahuan dan keahlian tersebut tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para guru ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, dimana salah satu teknik pengelolaan modern yang dimaksud adalah dengan penerapan praktek kepemimpinan yang efektif dan upaya pimpinan dalam meningkatkan *work engagement* para guru.

Jadi untuk dapat meningkatkan prestasi di tengah persaingan yang semakin ketat, organisasi pendidikan membutuhkan tenaga guru yang memiliki perilaku *extra-role* yang tinggi karena keberadaannya mendukung keberhasilan kinerja organisasi. Demikian juga praktek *integrative leadership* diyakini mampu menumbuhkan perilaku *extra-role*, mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dan berprestasi secara baik.

*Work engagement* guru merupakan keterlibatan dan antusiasme untuk mengajar dan mencerminkan seberapa baik guru dikenal dan seberapa sering mereka mampu menampilkan kinerja terbaik (Gordon, 2006). Seseorang yang merasa antusias dan terlibat di dalam pekerjaan akan termotivasi secara langsung oleh pekerjaannya, cenderung bekerja lebih giat, dan menghasilkan kinerja memuaskan (Robert & Davenport, 2002). Sementara itu, Thomas (2009) mengungkapkan bahwa seseorang akan *engaged* dengan pekerjaannya apabila seseorang berkomitmen pada suatu tujuan, menggunakan kecerdasannya untuk membuat pilihan tentang cara terbaik dalam menyelesaikan tugas, mengawasi perilaku dirinya untuk memastikan bahwa mereka bekerja dengan baik, memeriksa kembali apakah yang dilakukan benar-benar sesuai dengan tujuan, serta melakukan perbaikan jika diperlukan. Oleh karena itu perlu bagi pengelola organisasi pendidikan maupun organisasi pada umumnya untuk melakukan hal-hal yang membuat guru menjadi lebih *engage* pada organisasi tempat bekerja sehingga tingkat produktivitas dan profit suatu organisasi dapat meningkat.

Permasalahan utama yang diteliti adalah dampak *integrative leadership* dan *employee engagement* terhadap perilaku *extra-role* para guru. Pemilihan guru sebagai obyek penelitian, dengan mengambil sampel pada guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun, karena beberapa alasan berikut: 1) Guru di Indonesia memiliki *job demands* atau tuntutan pekerjaan yang selalu bertambah dari tahun ke tahun (misalnya,

pemenuhan persyaratan sertifikasi dan perubahan metodenya, penyesuaian diri dengan kurikulum yang terus berubah); 2) Tingkat kesejahteraan guru tetap SMA dan SMK swasta, khususnya yang belum tersertifikasi masih rendah. Menjadi guru tidak lebih dari apa yang dikenal sebagai “Pahlawan Tanpa Tanda Jasa”, tetapi guru sebagai manusia biasa memerlukan penghargaan yang wajar dan lumrah. Hal ini merupakan tantangan pemimpin dalam menumbuhkan *work engagement* dan OCB para guru, agar pada akhirnya guru terpacu menampilkan kinerja terbaiknya demi kontribusinya bagi kinerja sekolah tempatnya bekerja, serta mengurangi efek negatif dari meningkatnya tuntutan dari para guru seperti *burnout* dan memburuknya kesehatan para guru. Ada pun tujuan penelitian meliputi: 1) Untuk menganalisis dampak *integrative leadership* terhadap perilaku *extra-role* guru; 2) Untuk menganalisis dampak *employee engagement* terhadap perilaku *extra-role* guru.

### Integrative Leadership

Dari berbagai tinjauan *literature* menemukan berbagai definisi dan konsep *integrative leadership* atau kepemimpinan integratif yang diberikan oleh pakar dan peneliti kepemimpinan dan tidak ditemukan definisi umum. *Integrative leadership* menurut Huxman & Vangen (2000) mendefinisikan *integrative leadership* sebagai kolaborasi antar individu, proses dan struktur.

Yulk (2002) menyatakan bahwa kerangka *integrative leadership* yaitu kepemimpinan yang mengintegrasikan variabel kemampuan, perilaku, fitur, sikap, gaya dan situasional dalam sebuah model teoritis tunggal untuk menjelaskan efektivitas organisasi. *Integrative leadership* juga didefinisikan sebagai integrasi dari perilaku kepemimpinan terhadap tugas, hubungan dan perubahan (Yulk *et al.*, 2002). *Integrative leadership* menurut Fernandez *et al.* (2010) adalah perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan *integrity*. Fernandez *et al.* (2010) menyatakan bahwa mengembangkan konsep kepemimpinan terpadu dengan mengintegrasikan lima peran kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan

pemimpin di sektor publik yaitu: kepemimpinan berorientasi pada tugas; kepemimpinan berorientasi pada hubungan; kepemimpinan berorientasi pada perubahan; kepemimpinan berorientasi pada keragaman, dan kepemimpinan berorientasi pada integritas.

*Integrative leadership* dengan kerangka kerja konseptual *servant leadership*, hampir mirip dengan konsep *integrative leadership* Yulk *et al.* (2002) memadukan empat kategori (Page dan Wong, 2003; Barbuto dan Wheeler, 2006; Liden *et al.*, 2008) yaitu:

- a. *Character-orientation*, berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin. Dimensi yang digunakan adalah *wisdom* dan *humility*.
- b. *People-orientation*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan bawahan. Dimensi yang digunakan adalah *altruistic calling*, dan *emotional healing*.
- c. *Task-orientation*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil. Dimensi yang digunakan adalah *organizational stewardship*, *persuasive mapping*, dan *vision*.
- d. *Process-orientation*, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel. Dimensi yang digunakan adalah *service*.

### Employee Engagement

*Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir, karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hewitt (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif pegawai dan organisasi (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan.

*Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam organisasi menandakan bahwa organisasi tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan organisasi tempat karyawan bekerja, maka karyawan akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja karyawan.

*Employee engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Kingsley dan Associates, 2008). Menurut Federman (2009) *employee engagement* adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana karyawan bekerja dan lama masa bekerja.

Gallup, dalam survey Q12-nya tentang *employee engagement* ini, membagi karyawan dalam tiga kategori dengan ciri-cirinya sebagai berikut (Crabtree, 2012):

- a. Karyawan yang terikat (*engaged employees*), karyawan bekerja dengan bersemangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan organisasi, dan umumnya menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan organisasi.
- b. Karyawan yang tidak terikat (*not-engaged employees*): secara praktis mereka tidak lagi memikirkan kemajuan organisasi, seperti orang yang tidur sambil berjalan, melewatkan waktu untuk bekerja, tetapi tidak cukup memberikan energi atau semangat dalam pekerjaannya.
- c. Karyawan yang lepas (*actively disengaged employees*): karyawan bukan hanya tidak puas dengan tempat kerjanya, bahkan secara terbuka karyawan menampakkan ketidakpuasannya di tempat kerja, setiap hari

karyawan seolah menumpang atau bahkan menggerogoti apa yang dihasilkan oleh rekan-rekan kerjanya.

*Employee engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan karyawan dengan *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Dimensi *employee work engagement* menurut Schaufeli *et al.* (2002) meliputi:

- a. *Vigor*: curahan energi dan mental yang kuat seseorang selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*: perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- c. *Absorption*: merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

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

Istilah lain dari *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *extra role-behavior* yaitu perilaku individu yang melebihi *job description* dalam tugasnya, melakukan pekerjaan di luar perannya dalam organisasi yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan berakibat positif terhadap efektivitas organisasi, dan dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi. Jadi OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas di luar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi. Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti sebagai berikut:

- a. *Helping Behavior/Altruism*; perilaku anggota organisasi dalam menolong rekan kerja dengan sukarela yang mengalami kesulitan

dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini disebut juga *altruism*, *peacemaking* atau *cheerleading*.

- b. *Individual Initiative/Conscientiousness*; suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi, misalnya inisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggungjawab di luar wewenangnya. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
- c. *Sportsmanship*; perilaku yang menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan atau keluhan–keluhan sehingga meningkatkan iklim yang positif diantara anggota organisasi, lebih sopan, dan mau bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- d. *Courtesy*; perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah–masalah interpersonal dengan menunjukkan perilaku yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- e. *Civic Virtue/Organizational Participation*; perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur–prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber–sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan yaitu karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin. Karakteristik individu ini meliputi

kejelasan atau ambiguitas peran; serta karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

### Hubungan Integrative Leadership dengan Perilaku Extra-Role

*Integrative leadership* dengan kerangka kerja konseptual *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas; hubungan; perubahan; keragaman, dan integritas; terbukti berdampak pada efektivitas organisasi, seperti pembelajaran organisasi dan kinerja (Srimulyani dan Hutajulu, 2013); perilaku *extra-role* (Srimulyani, 2010; Mira & Margaretha, 2012). Seorang *servant leader* atau seorang yang menerapkan *integrative leadership* biasanya melakukan tindakan yang melayani dengan perasaan sukarela, misalnya dalam menolong dan memberikan kontribusi kepada bawahannya berupa pengajaran, berbagi pengalaman, atau petuah.

Salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang *integrative leader* dalam konteks *servant leadership* adalah harus mendengarkan orang yang dipimpinnya, mengerti apa yang dibutuhkan dan dikeluhkan bawahannya, serta memberikan motivasi kepada bawahannya, karena seorang *integrative leader* menunjukkan bahwa seorang pemimpin sejati tertarik untuk berperilaku yang baik yang dapat diikuti oleh orang yang dipimpin dengan melihat kepribadian yang dimiliki oleh seorang *integrative leader*. Perilaku yang dicerminkan dalam *integrative leader* sangat mempengaruhi perilaku *extra-role* pada bawahannya, karena bawahan cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya.

*H1: Integrative leadership berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku extra-role guru.*

### Hubungan Employee Engagement dengan Perilaku Extra-Role dan Kinerja

*Konsep employee engagement* erat kaitannya dengan perilaku *extra-role* karena didasarkan atas komitmen untuk melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawabnya sebagai bentuk rasa memiliki terhadap organisasi beserta tujuannya (*sense of belonging*) (Robinson *et al.*, 2004; Rafferty *et al.*, 2005).

*Employee engagement* umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh pegawai dalam pekerjaannya (Saks,2006). *Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Wellins dan Concelman (2005) menyebut *employee engagement* sebagai kekuatan ilusif (komitmen terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan, pengorbanan waktu dan tenaga, passion dan ketertarikan) yang memotivasi pegawai untuk performansi tingkat yang lebih tinggi. Jadi tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk tingkat performansi yang lebih tinggi.

Hal ini diperkuat dengan pendapat Baumruk and Gorman (2006) bahwa *engagement employee* secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum dimana mampu meningkatkan performa organisasi;

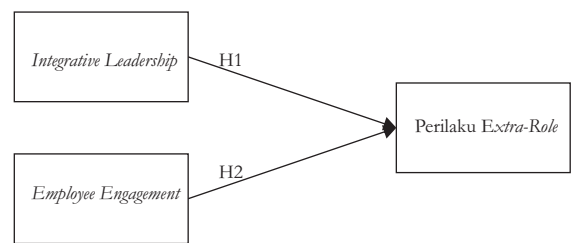
- a. Bekerja sama dengan serikat pekerja, dan memperhatikan pegawai dan pelanggan yang potensial;
- b. Pegawai memiliki hasrat untuk menjadi bagian dalam organisasi walaupun memiliki peluang bekerja di tempat lain;
- c. Memperhatikan waktu ekstra kerja pegawai, usaha dan inisiatif untuk berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis perusahaan.

*Employee engagement* mengandung pengertian perilaku yang ditunjukkan seorang pegawai yang dapat mensinergikan waktu dan tenaga yang dimiliki secara komit dan bertanggung jawab dalam bekerja secara efektif dan efisien dalam meningkatkan performansi diri dan organisasi kearah yang lebih baik. Studi empiris Saks (2006), Ram & Prahbkar (2011), Ariani (2013) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain dari Setiawan (2012) menunjukkan bahwa *job engagement* merupakan prediktor positif atas

OCB. Hasil penelitian Saragih dan Margaretha (2013) menunjukkan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari *employee engagement*.

Keterikatan pada pekerjaan dan organisasi (*employee engagement*) akan membawa perilaku *extra-role* namun belum tentu sebaliknya (Robinson, et al.,2004). Artinya, perilaku *extra-role* atau OCB seperti saling menolong dalam pekerjaan, datang tepat waktu, kehadiran yang baik, menggunakan waktu kerja dengan baik dan memikirkan departemen lain adalah bagian perwujudan dari keterikatan pegawai pada organisasi.

H2: *Employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku extra-role guru.*



Gambar 1. Model Penelitian

## Metodologi Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Pengambilan data primer dilakukan secara *cross sectional study* dengan menggunakan kuesioner.

Penelitian dilakukan di wilayah Kota Madiun dan Kabupaten Madiun dengan obyek penelitian guru tetap SMA dan SMK Swasta Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Penentuan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling* yaitu *convenience sampling*. *Quota sampling* merupakan metode yang *unrestricted* yang memungkinkan peneliti mengambil elemen populasi dengan mudah.

Teknik pengambilan sampel dengan teknik *quota sampling* ialah teknik pengambilan sampling dalam bentuk distratifikasikan secara proposional, namun tidak dipilih acak melainkan secara kebetulan saja.

Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada guru tetap SMA/SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Pengukuran variabel dan definisi operasional variabel diuraikan sebagai berikut.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Literatur
<i>Integrative Leadership</i>	Praktek kepemimpinan yang berorientasi pada: 1) <i>character-orientation</i> , berkenaan dengan sikap pemimpin; 2) <i>people-orientation</i> , berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia; 3) <i>task-orientation</i> , berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; 4) <i>Process-orientation</i> , berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi;	<i>Wisdom</i>	4 indikator	Barbuto & Wheeler (2006) Page & Wong (2003)
		<i>Humality</i>	6 indikator	
		<i>Altruistic calling</i>	5 indikator	
		<i>Emotional healing</i>	4 indikator	
		<i>Persuasive mapping</i>	5 indikator	
		<i>Organizational stewardship</i>	5 indikator	
		<i>Vision</i>	5 indikator	
		<i>Service</i>	5 indikator	
			Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	
<i>Employee Engagement</i>	Menggambarkan sebagai sikap positif seseorang (pegawai) yang meliputi komitmen, keterlibatan dan keterikatan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan organisasi	<i>Vigor</i>	6 indikator	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)
		<i>Dedication</i>	5 indikator	
		<i>Absorption</i>	6 indikator	
		Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.		
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Merupakan perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang dipersyaratkan oleh organisasi dan munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi dimana perilaku tersebut tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan organisasi	<i>Altruism</i>	3 indikator	Podsakoff <i>et al.</i> (2000) Organ <i>et al.</i> (2006)
		<i>Conscientiousness</i>	3 indikator	
		<i>Sportsmanship</i>	3 indikator	
		<i>Courtesy</i>	3 indikator	
		<i>Civic Virtue</i>	3 indikator	
		Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.		

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

Jumlah SMA dan SMK swasta yang disurvei sebanyak 27 sekolah, dengan rincian 19 sekolah berada di Kota Madiun dan 8 sekolah di Kabupaten Madiun. Dari 19 SMA/SMK

dari 5 SMA dan 14 SMK di Kota Madiun dengan total kuesioner yang disebarkan sebanyak 346 kuesioner, dan *response rate* 88,44% (sejumlah 305 kuesioner yang kembali).

Dari 8 SMA/SMK swasta di wilayah Kabupaten Madiun yang disurvei terdiri dari 1 SMA swasta dan 7 SMK swasta di Kabupaten Madiun dengan total kuesioner yang disebarakan sebanyak 150 kuesioner bagi guru di SMA/SMK swasta, dan *respon rate* 74,67% (sejumlah 112 kuesioner yang kembali).

Dari 417 kuesioner yang kembali (tabel3), sebanyak 98 kuesioner (23,5%) tidak dapat digunakan karena responden tidak menjawab dengan lengkap, sehingga kuesioner yang dapat digunakan berjumlah 319 kuesioner (76,5%) atau 44,30% dari jumlah populasi.

Tabel 2. Jumlah Kuesioner yang Diolah

No	Wilayah SMA/SMK	Jumlah Kuesioner yang Kembali	Jumlah Kuesioner yang tidak Dapat Diolah	Jumlah Kuesioner yang Dapat Diolah
1	Kota Madiun	30	73	103
2	Kabupaten Madiun	51	25	87
		21	98	319

Sumber: Data primer, 2015

7

**Hasil Uji Validitas Instrumen**

1) Uji Validitas Variabel Integrative Leadership Menurut Ghozali (2006) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh dari  $(df) = n - 2$  adalah  $319 - 2 = 317$  didapat  $r_{tabel} (\alpha = 0,025) = 0,311$ .

Dari hasil pengujian validitas (tabel 3) untuk item pernyataan pengukuran variabel servant leadership yang disajikan pada tabel 3 diketahui bahwa semua item dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel} (0,311)$ .

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Integrative Leadership

Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel} \alpha = 0,025 = 0,311$	Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel} \alpha = 0,025 = 0,311$	Keterangan
IL1	0,480	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL21	0,546	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL2	0,611	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL22	0,513	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL3	0,583	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL23	0,624	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL4	0,630	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL24	0,611	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL5	0,644	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL25	0,557	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL6	0,411	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL26	0,596	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL7	0,502	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL27	0,606	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL8	0,657	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL28	0,628	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL9	0,491	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL29	0,594	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL10	0,601	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL30	0,562	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL11	0,559	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL31	0,621	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL12	0,653	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL32	0,560	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL13	0,585	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL33	0,571	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL14	0,554	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL34	0,624	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL15	0,508	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL35	0,623	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL16	0,628	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL36	0,698	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL17	0,678	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL37	0,717	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL18	0,574	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL38	0,724	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL19	0,680	$r_{hitung} > r_{tabel}$	IL39	0,697	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
IL20	0,622	$r_{hitung} > r_{tabel}$	-	-	-	Valid

Sumber: Output SPSS.



2). Uji Validitas Variabel *Employee Engagement*

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement*

Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha=0,025 = 0,311$	Keterangan
EE1	0,641	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE2	0,505	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE3	0,537	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE4	0,672	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE5	0,702	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE6	0,525	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE7	0,646	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE9	0,702	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE10	0,726	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE11	0,572	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE12	0,638	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE13	,630	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE14	0,667	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE15	0,620	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE16	0,683	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE17	0,562	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
EE18	0,632	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Output SPSS

Dari hasil pengujian validitas untuk item pernyataan pengukuran variabel *employee*

*engagement* yang disajikan pada tabel 4 diketahui bahwa semua item dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,311).

3). Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior* atau Perilaku *Extra-Role*

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel OCB

Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha=0,025 = 0,311$	Item Variabel	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha=0,025 = 0,311$	Keterangan
OCB1	0,641	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB10	0,572	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB2	0,505	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB11	0,638	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB3	0,537	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB12	,630	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB4	0,672	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB13	0,667	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB5	0,702	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB14	0,620	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB6	0,525	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB15	0,683	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB7	0,646	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB16	0,562	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB8	0,702	$r_{hitung} > r_{tabel}$	OCB17	0,632	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
OCB9	0,726	$r_{hitung} > r_{tabel}$	-	-	-	Valid

Sumber: Output SPSS

Dari hasil pengujian validitas untuk item pernyataan pengukuran variabel OCB atau perilaku *extra-role* yang disajikan pada tabel 5

diketahui bahwa semua item dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,311).

**Hasil Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah

konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha >0,60 (Ghozali, 2006). Hasil uji reliabilitas disajikan dalam tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Hitung	Cronbach Alpha	Keterangan
Integrative Leadership	0,959	0,60	Reliabel
Employee Engagement	0,927	0,60	Reliabel
Perilaku Extra-Role	0,882	0,60	Reliabel

Sumber: Output SPSS

Profil responden penelitian yang meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan disajikan pada tabel 7 berikut.

Tabel 7. Profil Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	130	41,00%
Perempuan	189	59,00%
Jumlah	319	100,00%
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
Strata 1 (S1)	293	91,85%
Strata 2 (S2)	26	8,15%
<b>Jumlah</b>	<b>319</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer, 2015

Jika dilihat dari jenis kelamin sebanyak 41% responden berjenis kelamin laki-laki dan 59% berjenis kelamin perempuan. Jika dilihat dari tingkat pendidikan sebagian besar responden (91,85%) memiliki tingkat pendidikan strata 1 (S1) dan sebagian kecil (8,15%) memiliki tingkat pendidikan strata 2 (S2). Berdasarkan tujuan penelitian, pengujian hipotesis pengaruh secara parsial, alat uji yang digunakan adalah uji t.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan pengujian nilai statistik t. Pengujian dengan menggunakan uji t dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak antara t hitung dan t tabel pada tingkat keyakinan 5% ( $\alpha=0,05$ ). Nilai-nilai koefisien regresi dan t- hitungnya (CR) diestimasi dari hasil analisis regresi, yang diolah dengan SPSS versi 18 dapat dilihat pada tabel 8 berikut.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Analisis Regresi

	Estimate	S.E.	<i>S Standardized Coefficients</i> Beta	C.R. (t-hit)	T tabel	P	Keterangan	
$OCB = a_0 + b_1SL + b_2EE + e_1$								
SL	Ⓢ OCB	0,204	0,041	0,236	5,018	1,980	0,000	Signifikan
EE	Ⓢ OCB	0,287	0,026	0,513	10,931	1,980	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS

a) Pengaruh *Integrative Leadership* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Berdasarkan tabel 8 nilai koefisien regresi perilaku *extra-role* (OCB) pada model 1 sebesar 0,236 dengan nilai t hitung sebesar 5,018 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka hipotesis (H1): *integrative leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku *extra-role* guru, **diterima.**

b) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *employee engagement* (EE) pada model 1 sebesar 0,513 dengan nilai t hitung sebesar 10,931 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka hipotesis (H2): *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku *extra-role* guru, **diterima.**

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima. Pada bagian ini disajikan pembahasan atas hasil analisis kuantitatif regresi linier berganda, dengan menggunakan pendekatan teoritis.

a. Pengaruh *Integrative Leadership* terhadap Perilaku *Extra-Role*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil variabel *integrative leadership model* berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku *extra-role* dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan Srimulyani sebelumnya (2012) ditemukan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan Vondy (2010) membuktikan bahwa *servant leadership* berhubungan OCB, serta mendukung Mira dan Margaretha (2012) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela/*ekstra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat yang bersifat menolong, contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat

menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela di saat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu. Dimensi perilaku *extra-role* meliputi: *helping/altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. *Integrative leadership model* dalam kerangka konsep *servant leadership* merupakan perilaku dalam konteks pelayanan dalam suatu kegiatan dengan rekan kerja dan kebutuhan para pengikut (*follower*) dalam organisasi serta yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pengikutnya. Perilaku pemimpin yang mencerminkan *servant leader* di organisasi pendidikan sangat mempengaruhi perilaku *extra-role* pada guru, karena para guru cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin memiliki jiwa melayani *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh perilaku *extra-role* yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan perilaku *extra-role* pula pada bawahannya.

b. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Perilaku *Extra-Role*

*Engagement* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas (kinerja), sehingga amat penting bagi pengelola organisasi untuk berfokus meningkatkan *engagement* anggota organisasi dalam bekerja. *Employee engagement* dilihat dari aspek *vigor, dedication, dan absorption*; merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja. Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku *extra-role*, dengan arah positif. Kekuatan pendorong dibalik popularitas dari *employee engagement* bahwa terdapat dampak positif untuk organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian ini mendukung Saragih dan Margaretha (2013) yang menemukan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari variabel *employee engagement* baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*. Hasil penelitian ini juga mendukung Sack (2006) yang menemukan *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*).

*Employee engagement* umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (May *et al.*, 2014). Menurut Hughes dan Rog (2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan yang baik para guru dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat para guru bekerja, kepala sekolah yang memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat para guru dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan. Perilaku individu dalam memberikan upaya terbaik melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan merupakan perwujudan *extra-role behavior* atau OCB.

## Simpulan

Praktek *integrative leadership model* dengan menggunakan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership*, mampu menumbuhkan perilaku *extra-role* bawahan, adalah model kepemimpinan yang mengintegrasikan sejumlah keunggulan dari model-model kepemimpinan yang ada dengan mengkolaborasikan antara orientasi pada karakter pemimpin, manusia, tugas, dan proses agar pemimpin mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi sehingga dapat bersaing dan berprestasi secara baik di tengah persaingan yang ketat di organisasi pendidikan pada khususnya. *Employee engagement* berdampak positif dan signifikan terhadap perilaku *extra-role* pegawai, artinya tingginya keterikatan pegawai pada pekerjaan dan

organisasi dapat diprediksikan berdampak pada semakin tingginya perilaku *extra-role* pegawai, demikian pula sebaliknya.

Meskipun temuan-temuan pada studi ini secara umum mendukung hipotesis yang diajukan, studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat diperbaiki pada studi lanjutan. Penelitian ini menguji dan menganalisis dampaknya *employee engagement* terhadap perilaku *extra-role* para guru tetap di SMA dan SMK Swasta se Kota dan Kabupaten Madiun, sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas obyek penelitian pada SMA/SMK Negeri, sehingga dapat dilakukan analisis perbandingan tentang *employee engagement* dan OCB dan pengaruhnya terhadap kinerja guru antara SMA/SMK Swasta dengan SMA/SMK Negeri. Sejauhmana hasil studi ini dapat digeneralisasikan pada pegawai lain tidak dapat diketahui, karena data pada studi ini bersifat *cross-cross-sectional* dan memiliki rujukan hasil-hasil studi empiris, kesimpulan yang menunjukkan kausalitas dapat dipertanyakan karena terdapat kemungkinan adanya model berbeda.

## Reference

- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4 (2), 46-56.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Baumruk R., & Gorman B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement*. Melcrom Publishing.
- Crabtree, S. (2011). *What your employees need to know*. [Diunduh dari <http://businessjournal.gallup.com/content/146996/employees-need-know.aspx>]. (Diakses pada 30 Juni 2014).

- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 308-323.
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: a road for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan SPSS*. Cetakan keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gordon, H. P. (2006). *Recrafting work: a model for workplace: engagement and meaning*. [D i u n d u h d a r i [http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=map\\_p\\_capstone](http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=map_p_capstone)]. (Diakses pada 30 Juni 2014).
- Hewitt Associate. (2008). *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management, a strategy for improving employee recruitment, retention, and engegement within hospitality organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743-757.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: how things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159-1175.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77: 11-37
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*. *Jurnal Manajemen*, 11 (2), 99-116.
- Kingsley & Associates. (2008). *Employee surveys*. [D i u n d u h d a r i <http://kingsleyassociates.com/services/employee-surveys/>]. (Diakses pada 30 Juni 2014).
- Kruse, K. (2012). *What is employee engagement*. [D i u n d u h d a r i <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#21f2681b4629>]. (Diakses pada 10 April 2016). (Diakses pada 30 Juni 2014).
- Liden, R.C., Wayne, S.J. & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Organ, D. W. (2005). *Organizational citizenship behavior. its nature, antecedents and consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Page, D., & Wong, T. P. (2003). *Servant leadership: an opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. [D i u n d u h d a r i <http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable>]. (Diakses pada 30 Juni 2014).
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B, & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *J. Manage*, 26 (3), 513-563.
- Rafferty A. M., Maben J., West E., & Robinson D. (2005). *What makes a good employer?* Issue Paper 3 International Council of Nurses Geneva.
- Ram, P., & Prabhakar, G.V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.

- Robinson, D., Perryman, S & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. [Diunduh dari <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>]. pada 10 April 2016.
- Robert, D.R., & Davenport, T.O. (2002). Job engagement: why it's important and how to improve it. *Employment Relations*, 24(3), 21-29.  
<http://dx.doi.org/10.1002/ert.10048>.
- Saks, A.M. (2006). Employee engagement: antecedents and consequences. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saragih, S. & Margaretha, M. (2013). *Employee engagement: studi pada industri perbankan*. Seminar Nasional dan Call for paper, Universitas Maranatha, Bandung, 19-20 Juni 2013; ISSN 978-979-19940-2-6. Diunduh dari (Diakses 30 Juni 2014).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Setiawan, I.A. (2012). Hubungan antara perceived organizational support, job engagement, dan task performance dengan organizational citizenship behavior. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, IV (2).
- Srimulyani, V.A., & Hutajulu, K. (2013). Dampak *servant leadership* terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja guru: studi pada guru-guru SMA dan SMK se-Kota Madiun. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 28-41.
- Srimulyani, V.A., & Hutajulu, K. (2012). anteseden organizational citizenship behavior: studi pada guru-guru SMA di Kota Madiun. *Jurnal Widya Warta*, 01 Tahun XXXVI/Januari.
- Thomas, K. (2009). Intrinsic motivation at work, 2nd Edition: *What Really Drives Employee Engagement*. Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Fransisco.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 4-27.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). *Creating a culture for engagement*. [Diunduh dari [www.wpsmag.com](http://www.wpsmag.com)]. (Diakses 13 Juni 2012).
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.