

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Melayani

a. Definisi Kepemimpinan Melayani

Servant Leadership (Kepemimpinan yang Melayani) adalah sebuah konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robert K. Greenleaf dalam bukunya yang berjudul *Servant Leadership* sejak tahun 1970. Greenleaf menyebutkan bahwa kepemimpinan melayani yaitu sebuah konsep kepemimpinan yang timbul dari perasaan tulus dalam hati untuk menjadi pihak pertama yang melayani orang lain.. adanya perasaan yang seperti itulah yang memunculkan keinginan untuk menjadi pemimpin.

Sendjaya dan Sarros (2002) menjelaskan kepemimpinan melayani sebagai kepemimpinan yang melayani dengan mengembangkan aspek moral dan membangun kerja tim. Kepemimpinan melayani menurut Patterson (2003) adalah kepemimpinan yang fokus pada pengikut, melayani sepenuh hati, dan peduli terhadap kondisi di sekitarnya. Kata pemimpin dan pelayan biasanya sering dipandang sebagai sesuatu yang berlawanan. Akan tetapi jika sesuatu yang berlawanan disatukan dengan cara kreatif dan bermakna, maka akan timbul konsep kepemimpinan yang positif, yaitu pemimpin yang mampu

melayani sepenuh hati berusaha meningkatkan kompetensi anggotanya.

Anderson (2008) mengemukakan bahwa *servant leaders* yaitu sosok pemimpin yang mengutamakan kebutuhan dan kepentingan orang lain di atas kepentingan mereka sendiri. Kepemimpinan melayani menurut Handoyo (2010) adalah gaya seseorang dalam hal memimpin, mengatur, mengelola, dan melayani bawahannya.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani merupakan sikap pemimpin yang melayani, menyayangi serta lebih mementingkan kepentingan bawahannya daripada kepentingan dirinya, guna menciptakan organisasi yang lebih peduli dan lebih baik.

b. Indikator Kepemimpinan Melayani

Menurut Patterson (2003), indikator dari kepemimpinan melayani adalah:

1. *Agapao love* (kasih yang murni)

Cinta adalah dasar dari kepemimpinan melayani, khususnya cinta yang murni dan tulus. Mencintai yang dimaksud mencakup menghargai pendapat bawahan dan berhati-hati dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan prinsip, kewajiban, dan kepatutan. Pemimpin yang berkasih sayang akan menunjukkan perhatian yang lebih

kepada seluruh karyawan, bersimpati dan berempati, bisa menjadi pendengar yang baik.

2. *Humility* (kerendahan hati)

Kerendahan hati adalah kemampuan untuk mempertahankan prestasi dan talenta seseorang dalam perspektif, yang mencakup penerimaan diri, dan selanjutnya mencakup tidak berfokus pada diri sendiri melainkan berfokus pada orang lain. Seorang pemimpin yang rendah hati tentunya mampu berbesar hati dalam mendengarkan nasihat orang lain, tidak serakah terhadap jabatan dan posisinya, tidak sombong, dan menghindari sikap diktator.

3. *Altruism* (mengutamakan orang lain)

Pemimpin dengan sifat kepemimpinan melayani percaya bahwa kesenangan pribadi dapat diperoleh dari membantu orang lain, peduli terhadap kesejahteraan orang lain, dan mendahulukan kebutuhan orang lain daripada dirinya.

4. *Vision* (visi/tujuan)

Fokus dari kepemimpinan yang melayani adalah pada tujuan anggota individu organisasi. Komponen visi adalah tentang bagaimana anggota organisasi berada di masa depan, tujuan, masa depan anggota dan organisasi. Visi ini mengacu pada gagasan bahwa pemimpin melihat ke depan dan melihat

karyawan sebagai sesuatu yang berharga dan layak dibantu guna mencapai keadaan tersebut. Selain itu, pemimpin visioner harus mampu menumbuhkan semangat dari karyawan agar bisa berjuang bersama mewujudkan impian.

5. *Trust* (percaya)

Seorang *Servant-leader* adalah orang yang dipilih berdasarkan sebuah kelebihan atau keunggulan tertentu yang membuat orang tersebut memperoleh kepercayaan dari anggotanya.

6. *Empowerment* (pemberdayaan)

Servant leader berfokus pada kerjasama, tidak otoriter, memberikan hak kepada karyawan untuk mengambil keputusan, serta mendengarkan kritik dan saran dari bawahannya. Pemberdayaan karyawan sangat berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kualitas serta produksi perusahaan.

7. *Service* (pelayanan)

Servant leader memiliki keyakinan bahwa melayani adalah hakikat dari seorang pemimpin. Sebelum melakukan pelayanan untuk orang lain, maka servant leader harus mampu melayani dirinya sendiri dengan baik.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Melayani

Liden, *et al* (2008) dalam Kartikarini (2015) menyebutkan ada 3 hal yang memengaruhi kepemimpinan melayani, yaitu :

1. *Context and Culture*. Seorang *servant leader* dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya.
2. *Leader Attributes*. *Servant leader* memiliki kemampuan dan kecerdasan emosional untuk memimpin sekaligus melayani.
3. *Follower Receptivity* yaitu daya penerimaan dari karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang melayani.

Greenleaf (1977) dalam Spears (2010) mengidentifikasi 10 karakteristik dari kepemimpinan melayani seperti berikut:

1. *Listening*, yaitu seorang *servant leader* berkomunikasi dengan cara mendengarkan terlebih dahulu. Maka pemimpin dapat membuat keputusan dengan pertimbangan dan saran dari bawahannya.
2. *Empathy*, yaitu bahwa seorang *servant leader* berupaya untuk memahami dan peduli kepada orang lain. Maka pemimpin dapat melihat dunia dari sudut pandang orang lain.
3. *Healing*, yaitu seorang *servant leader* bisa membantu ‘menyembuhkan’ karyawan dari masalah pribadi mereka.

4. *Awareness*, yaitu bahwa pemimpin memiliki kesadaran untuk memahami masalah yang berkaitan dengan etika, kekuasaan, dan nilai moral.
5. *Persuasion*, yaitu bahwa pemimpin mampu meyakinkan orang lain untuk berubah ke arah yang lebih baik.
6. *Conceptualization*, yaitu *servant leader* mampu menjadi sosok yang memiliki tujuan dan orientasi ke masa depan, dan memberi pemahaman yang jelas tentang arah dan tujuan organisasi.
7. *Foresight*, yaitu bahwa karakter ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin yang melayani melihat masa depan. Ini adalah kemampuan untuk menduga hal apa yang akan terjadi berdasarkan pada apa yang terjadi di masa sekarang dan apa yang terjadi di masa lampau.
8. *Stewardship*, yaitu bahwa *servant leader* memiliki tanggungjawab untuk mengelola karyawan dan organisasi dengan baik.
9. *Commitment to the growth of people*, yaitu bahwa *servant leader* mempunyai komitmen untuk membantu semua orang dalam organisasi agar bisa menjadi pribadi yang profesional.

10. *Building community*, yaitu bahwa seorang *servant leader* mampu menciptakan sebuah tim atau kelompok kerja yang baik, saling terhubung satu sama lain, dan penuh inovasi.

d. Dampak Kepemimpinan Melayani

Liden *et al* (2008) dalam Kartikarini (2015) menjelaskan tiga hasil dari penerapan konsep kepemimpinan melayani. Yang pertama yaitu kepemimpinan melayani mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui adanya pengakuan tentang kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Yang kedua, seorang *servant leader* juga akhirnya dapat membantu karyawan agar lebih percaya pada potensi dirinya sehingga dapat berpengaruh pada peningkatan kemampuan dan kualitas kerja, dan menumbuhkan pemikiran terbuka. Dampak yang terakhir dari penerapan konsep kepemimpinan melayani adalah adanya pengaruh positif kepada masyarakat berupa tumbuhnya kepercayaan orang-orang dan masyarakat kepada sosok pemimpin.

2. Komitmen Organisasional

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Para ahli memiliki penjelasan yang berbeda tentang komitmen organisasi namun memiliki arti yang serupa. Menurut Bodroastuti dan Ruliaji (2016) komitmen organisasi adalah suatu yang membuat seorang karyawan bertekad berjerih payah,

berkorban dan bertanggung jawab demi tercapainya tujuan dirinya dan tujuan perusahaan atau organisasi yang telah dirancang dan disepakati sebelumnya. Sedangkan Steers (1985; dalam Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap percaya terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk melakukan yang terbaik demi kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang menggambarkan sikap loyal dari karyawan kepada organisasi.

Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu dalam menerima nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada perusahaan atau organisasi dan proses yang berkelanjutan dimana seorang karyawan mengerahkan seluruh kemampuan dan perhatiannya untuk kelanjutan dan kemajuan perusahaan atau organisasi. Menurut Griffin (2004) dalam Darmawati dkk, (2013) komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mengetahui dan terikat pada perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja. Steers dan Porter (1983) dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa bentuk komitmen

tersebut bukan hanya berupa loyalitas yang pasif, tetapi juga adanya kerja keras dari individu demi keberhasilan organisasi.

Secara konseptual, Newstroms (1989) dalam Sopiah (2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki ciri sebagai berikut:

1. Adanya kepercayaan dan penerimaan individu mengenai nilai dan tujuan organisasi.
2. Adanya keinginan dari individu untuk melakukan upaya terbaik demi organisasi.
3. Adanya keinginan yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi.

Sopiah (2008) menyebutkan bahwa komitmen dapat ditandai dengan adanya penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, keyakinan yang kuat dan kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2006) mendefinisikan ada tiga dimensi komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective comitment*): keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komponen afektif yang tinggi memiliki

keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kesamaan visi dan misi dengan organisasi tersebut.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Karyawan dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena adanya pertimbangan tentang kerugian apabila ia meninggalkan organisasi tersebut, baik dari segi finansial, jabatan, reputasi, dll.
3. Komitmen normatif (*normative commiment*): Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi tetap memilih menjadi anggota organisasi karena mereka merasa bahwa itu memang sesuatu yang wajib dilakukan, sesuatu yang baik dan benar.

Setiap karyawan memiliki pola perilaku yang berbeda terhadap perusahaan, tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan dengan komitmen afektif berbeda perilakunya dengan karyawan yang memiliki komitmen *continuance*. Karyawan yang dengan sukarela memilih untuk tetap menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk melakukan usaha sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota organisasi dan tidak tulus akan menghindari kerugian yang berdampak pada dirinya, sehingga yang terjadi adalah melakukan usaha yang tidak maksimal dan tidak sepenuh hati. Komponen normatif berkembang dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki

karyawan. Hal tersebut akan memunculkan perasaan wajib dari karyawan untuk memberikan balasan atau timbal balik atas apa yang telah diterimanya dari organisasi tersebut.

Menurut Sopiah (2008), seorang karyawan dapat memiliki komitmen terhadap organisasinya dan atau hanya pada kelompok kerjanya. Seseorang bisa saja mempunyai komitmen afektif hanya pada kelompok kerjanya, tetapi mempunyai komitmen normatif pada organisasinya. Bisa juga terjadi sebaliknya. Banyak kemungkinan yang bisa terjadi karena komitmen yang muncul dari individu berbeda-beda. Komitmen karyawan dalam organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006) terdapat lima indikator dari komitmen organisasi, diantaranya adalah:

1. Menjadi bagian dari organisasi

Merasa menjadi bagian dari organisasi sangat penting untuk dimunculkan pada diri karyawan. Karyawan yang merasa dirinya sudah menyatu dengan organisasi akan bersikap peduli terhadap organisasinya.

2. Kebanggaan

Karyawan yang bangga terhadap perusahaannya juga diindikasikan memiliki komitmen organisasi. Ketika

karyawan komitmen terhadap organisasinya dia akan selalu memiliki rasa bangga terhadap yang ada dalam perusahaannya.

3. Kepedulian

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung mempunyai rasa peduli terhadap organisasi. Karyawan tersebut akan selalu menaati kebijakan dan hal lain yang berkaitan dengan organisasi demi tujuan organisasi.

4. Hasrat yang kuat

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mempunyai hasrat yang tinggi juga untuk ikut dalam berbagai kepentingan organisasinya.

5. Kepercayaan yang kuat

Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mempunyai kepercayaan terhadap organisasinya. Karyawan akan percaya terhadap kebijakan perusahaan yang diterapkan

d. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.

Faktor pembentuk komitmen berbeda-beda tiap individu. Minner (1997) dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain:

1. Faktor personal, misalnya umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya konflik peran, tantangan dalam pekerjaan, lingkup jabatan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur organisasi, misalnya bentuk organisasi, besar kecilnya organisasi, adanya serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tertentu tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Menurut Wibowo (2013) masing-masing dimensi komitmen organisasional dipengaruhi oleh faktor yang berbeda, yaitu:

1. Komitmen afektif dipengaruhi berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai. Individu akan mempertimbangkan untuk bertahan atau keluar dari organisasi karena adanya kesamaan nilai antara dirinya dengan organisasi serta besarnya keterlibatan dalam organisasi tersebut.

2. Komitmen berkelanjutan dipengaruhi oleh rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi. Individu akan mempertimbangkan dampak dan kerugian yang diperoleh apabila meninggalkan organisasi, seperti sulitnya mencari pekerjaan baru, kehilangan jabatan tinggi, atau jumlah investasi yang telah dikeluarkan untuk organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*. *Psychological contract* merupakan persepsi individu tentang hal yang memang seharusnya dilakukan. Individu merasa bahwa ia harus tetap bertahan di organisasi karena memang begitulah seharusnya, itu merupakan tindakan yang benar.

e. Dampak Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi dimulai dari tingkatan yang sangat rendah sampai tingkatan yang sangat tinggi. Menurut Steers (1991) dalam Sopiah (2008), karyawan yang memiliki komitmen yang rendah akan berdampak pada tingginya absensi, kurangnya intensitas untuk bertahan di organisasi, kualitas kerja semakin rendah, kurangnya loyalitas pada perusahaan, hingga tingginya *turn over*.

f. Komitmen Afektif Sebagai Proksi Komitmen Organisasional

Penting bagi anggota organisasi untuk menyadari dan memahami visi misi organisasinya. Adanya persamaan visi dan misi tentunya akan meningkatkan komitmen karyawan dan membuatnya tetap bertahan di perusahaan. Sikap ini termasuk ke dalam komitmen afektif yang berarti bahwa anggota organisasi merasa memiliki kesamaan visi dan misi dengan organisasi tempatnya bekerja. Ada enam indikator dari komitmen afektif menurut Allen dan Meyer dalam Wulandari dan Tjahjono (2011) yaitu :

1. Bahagia bekerja di tempat kerja

Rasa bahagia yang diperoleh karyawan di organisasi tempatnya bekerja berawal dari adanya penerimaan terhadap kebijakan-kebijakan organisasi. Hal ini yang membuat rasa keterikatan anggota terhadap organisasi meningkat sehingga komitmen yang muncul semakin kuat.

2. Masalah di tempat kerja adalah masalahnya juga

Munculnya rasa memiliki terhadap organisasi membuat karyawan merasa bahwa apa yang terjadi di perusahaan adalah urusannya juga.

3. Mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap tempat kerja

Pada dasarnya, komitmen afektif ditandai dengan adanya perasaan memiliki terhadap organisasi. Apabila karyawan sudah memiliki perasaan seperti maka keterikatannya terhadap organisasi juga semakin kuat.

4. Memiliki ikatan emosional dengan tempat kerja
5. Merasa sebagai bagian keluarga dari tempat kerja
6. Tempat kerja memiliki memiliki makna pribadi

3. Kinerja Guru

a. Definisi Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2013) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Informasi tentang kinerja organisasi sangat penting digunakan untuk mengevaluasi proses kinerja yang telah dilakukan organisasi. Akan tetapi masih banyak organisasi yang kurang atau bahkan tidak memiliki informasi tentang kinerja dalam organisasinya sehingga tidak bisa melakukan evaluasi kerja secara maksimal.

Menurut Aji dan Palupiningdyah (2016) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas,

kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Bodroastuti dan Ruliaji (2016) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang bertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Pada prinsipnya kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Sehingga bisa dikatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dari beberapa penjelasan mengenai istilah kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku yang berupa hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Perilaku ini merupakan wujud dari pencapaian harapan yang dimiliki oleh seseorang selama periode tertentu dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Standar atau persyaratan yang harus dicapai ini merupakan indikator keberhasilan dalam kinerja. Tercapainya suatu harapan yang dimiliki seseorang merupakan keberhasilan kinerja.

Karyawan yang memiliki kemampuan atas apa yang dikerjakan maka akan memiliki tingkat kinerja yang baik karena terdapat kesesuaian atas tugas yang diberikan kepadanya. Apabila tugas dan kemampuan sudah seimbang, maka akan muncul rasa tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan selalu bersedia

untuk ikut berpartisipasi dalam mewujudkan tujuan perusahaan atau organisasi dengan cara melaksanakan tugas-tugas secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu terus memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan apa yang diinginkan guna meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi secara menyeluruh.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk rumit yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Uraian faktor-faktor tersebut menurut dalam Murty dan Hudiwinarsih (2012) adalah:

- a. Faktor personal, yaitu keterampilan, pengetahuan, kemampuan, motivasi, kepercayaan diri, dan komitmen dari tiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, yaitu kemampuan dalam memberikan arahan, semangat, motivasi, dan dukungan kerja kepada bawahannya.
- c. Faktor tim, yaitu semangat dan dukungan yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, sikap saling percaya terhadap anggota tim, dan kekompakan dalam organisasi.
- d. Faktor sistem, yaitu sistem kerja, proses organisasi, fasilitas kerja yang diberikan oleh organisasi, dan budaya dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), yaitu tekanan dan perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dan internal organisasi.

c. Kontekstualisasi Perilaku Berbagi Pengetahuan sebagai Kinerja dalam Profesi Guru

Menurut dalam Tong, *et. al* (2015) meningkatnya kinerja guru salah satunya dipengaruhi oleh seberapa banyak ilmu dan pengetahuan yang dimiliki, baik diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, atau bahkan hanya sekedar berbagi pengetahuan baru dengan sesama rekan kerja. Ada dua macam pengetahuan (*knowledge*) menurut Kikoski dan Kikoski (2004), yaitu *tacit* dan *explicit knowledge*. Menurut Lee (2001) dalam Tong *et. al* (2015) berbagi pengetahuan merupakan sebuah kegiatan menyebarkan dan mentransfer ilmu atau pengetahuan dari satu pihak ke pihak lainnya yang memerlukan kerja sama untuk saling menguntungkan. Menurut Van den Hooff (2004) perilaku berbagi pengetahuan adalah proses timbal balik di mana individu saling bertukar pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru. Menurut Bock and Kim (2002) dalam Tong *et. al* (2015), berbagi pengetahuan dan ilmu baru antar sesama rekan kerja dapat meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan. Anna (2009) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan akan menciptakan ide baru dan inovasi yang dapat mendukung keberlangsungan organisasi, meningkatkan daya saing, meningkatkan kinerja dan produktifitas organisasi, dan memungkinkan terbentuknya regenerasi. Oleh karena itu Van den Hooff dan De Ridder (2004) menempatkan perilaku berbagi

pengetahuan sebagai salah satu proksi pengukuran kinerja guru. Perilaku berbagi pengetahuan adalah proses timbal balik di mana individu saling bertukar pengetahuan dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. Willem dan Scarbrough (2006) menyatakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan sangat penting dalam dunia pendidikan karena dapat meningkatkan inovasi, kinerja, dan mengurangi usaha pembelajaran yang berlebihan. Seorang guru tidak harus belajar secara berlebihan untuk memperoleh ilmu baru, cukup dengan berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya agar dapat diperoleh ilmu sesuai yang dibutuhkan. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan adalah proses menyalurkan, menerima, dan penerapan pengetahuan antar individu.

Dimensi perilaku berbagi pengetahuan menurut Van den Hooff dan De Ridder (2004) adalah sebagai berikut:

1. *Knowledge donating* adalah proses berbagi pengetahuan baru, cerita, maupun informasi baru tentang pekerjaan antar sesama rekan kerja.
2. *Knowledge collection* adalah proses mengumpulkan informasi dan pengetahuan baru tentang pekerjaan, serta penggalian ide baru melalui proses komunikasi antar rekan kerja.

Menurut Aulawi (2009) demi tercapainya budaya *sharing* antar sesama rekan kerja, maka organisasi harus memenuhi berbagai sebagai berikut:

1. Peranan pemimpin dalam membiasakan dan mempromosikan budaya berbagi pengetahuan.
2. Perusahaan menghargai budaya saling berbagi pengetahuan.
3. Perusahaan mampu mengeksekusi proses transformasi secara efektif.

e. Dampak Kinerja

Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Menurut Ratnawati (2002) semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat. Berdasarkan berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli maka, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja secara umum ada dua yaitu dari luar dan dari dalam. Faktor dari luar yaitu faktor yang berasal dari organisasi dan dari pekerjaan itu sendiri, sedangkan faktor dari dalam adalah faktor yang muncul dari dalam individu itu sendiri. Kedua faktor ini saling berhubungan dan saling menguatkan satu sama lain, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat dicapai secara maksimal..

B. PENURUNAN HIPOTESIS

1. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Kepemimpinan melayani menurut Patterson (2003) adalah kepemimpinan yang fokus pada pengikut, melayani sepenuh hati, dan peduli terhadap kondisi di sekitarnya. Jadi kepemimpinan melayani merupakan sikap pemimpin yang melayani, menyayangi serta lebih mementingkan kepentingan bawahannya daripada kepentingan dirinya guna menciptakan organisasi yang lebih peduli dan lebih baik.

Seorang *servant leader* akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan anggotanya. Apabila kebutuhan anggota sudah terpenuhi maka anggota tersebut akan merasa memiliki kewajiban untuk ikut andil memajukan organisasi. Maka ia akan mengerahkan seluruh pikiran dan tenaganya guna meningkatkan kinerja supaya dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Bagi guru, peningkatan kinerja salah satunya dapat diperoleh melalui perilaku berbagi pengetahuan. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk membentuk kebiasaan berbagi pengetahuan adalah dengan membangun rasa saling percaya terhadap rekan kerja, pimpinan, dan organisasi. Menurut Anna (2009) dengan adanya rasa percaya maka karyawan akan

dengan sukarela membagi ilmu mereka. Dalam menumbuhkan rasa saling percaya, pemimpin berperan sebagai fasilitator dan moderator antara satu karyawan dengan karyawan yang lain. Seorang *servant leader* mempunyai rasa kepedulian yang tinggi terhadap karyawan, maka ia pasti mengetahui kemampuan masing-masing karyawan dengan sangat baik. Setelah mengetahui kapasitas karyawannya, pemimpin dapat menghubungkan karyawan dengan mudah. Selain itu pemimpin juga harus mampu mendorong, memberi semangat, mengajarkan, dan memberi contoh kepada karyawan tentang bagaimana penerapan berbagi pengetahuan. Apabila budaya berbagi pengetahuan sudah diterapkan oleh pemimpin, maka karyawan akan melakukannya dengan lebih mudah dan sukarela.

Penelitian yang dilakukan oleh Tatilu, dkk (2014) pada 32 karyawan membuktikan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang. Heristi dan Handoyo (2011) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan melayani dengan kinerja dosen PHKI pada Institut Teknologi Sepuluh November. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Aji dan Palupiningdyah (2016) dengan hasil bahwa kepemimpinan melayani terbukti berpengaruh secara

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Wahyuni, dkk (2014) pada 511 guru di Sekolah Menengan Atas (SMA) swasta di Surabaya memperoleh hasil bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Berikut tabel hubungan antara kepemimpinan melayani terhadap kinerja.

Tabel 2. 1 Jurnal pendukung hipotesis penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Tatilu dkk, 2014	Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, <i>Servant Leadership</i> Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Galesong Pratama Manado	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan Transaksional - Kepemimpinan Transformasional - Kepemimpinan Melayani - Kinerja Karyawan 	Kepemimpinan melayani berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Heristi dan Handoyo, 2011	Hubungan antara <i>Servant Leadership</i> dengan Efektifitas Tim ditinjau dari Persepsi Anggota Tim PHKI-Jurusan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan melayani - Efektifitas Tim 	Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.
3	Wahyuni dkk, 2014	<i>Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi - Kepemimpinan Transaksional - Kepemimpinan melayani - Motivasi Kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja 	Kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4	Aji dan Palupiningdyah, 2016	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Burnout</i> Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan melayani - Kinerja karyawan - <i>Burnout</i> 	Kepemimpinan melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

2. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif

Komitmen organisasi pada karyawan salah satunya dapat tercipta oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Adanya sikap mendahulukan kebutuhan karyawan tersebut dapat menumbuhkan rasa tanggungjawab dan *respect* dari karyawan kepada atasannya. Apabila karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi maka karyawan itu akan melakukan pekerjaan sebaik mungkin sebagai bentuk tanggungjawabnya dan untuk menyenangkan hati atasannya. Selain itu sikap *respect*, kepatuhan dan kepercayaan terhadap pemimpin juga akan muncul untuk melaksanakan apa yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut, dan tugas-tugas serta tujuan organisasi agar dapat berjalan efektif dan efisien. Hakikatnya hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya bersifat bimbingan, pemberian arah, pemberian perintah/intruksi, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Para *servant leader* mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan

kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya diatas dirinya sendiri. Apabila kebutuhan dan kepentingan karyawan sudah terpenuhi dari pemimpinnya melalui pelayanan yang diberikan, serta pemimpin berhasil memberikan contoh teladan pada karyawannya, maka loyalitas dan komitmen organisasi mulai tertanam dari setiap karyawan pada pekerjaan dan organisasinya. Menurut Dennis dan Bocarnea (2005) pemimpin yang mampu memberikan contoh yang baik akan membuat karyawan lama kelamaan akan menerapkan perbuatan yang serupa. Hal ini secara tidak langsung dapat membuat karyawan merasa memiliki kesamaan nilai dengan atasan sehingga muncul komitmen afektif. Menurut Allen dan Meyer dalam Luthans (2006) komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan karyawan dengan perusahaan karena adanya kesamaan visi dan misi. Washington (2007) mengatakan apabila karyawan telah merasa memiliki visi, misi, dan nilai yang sama dengan perusahaan maka ia enggan meninggalkan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Drury (2004) pada 207 karyawan di lima organisasi profit dan non profit di selatan AS yakni organisasi perawatan anak, yayasan komunitas, dll yang menunjukkan adanya hubungan kepemimpinan melayani terhadap komitmen organisasi. Mira dan Margaretha (2014) juga melakukan penelitian pada 50 karyawan perpustakaan pusat di

Universitas Kristen Maranatha yang menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh dan hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Goh dan Low (2014) juga menyatakan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif terhadap komitmen 177 responden pada perusahaan-perusahaan di Malaysia.

Berikut tabel hubungan antara kepemimpinan melayani terhadap komitmen organisasional.

Tabel 2. 2 Jurnal pendukung hipotesis penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Drury, 2004	<i>Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan melayani - Komitmen organisasional 	Kepemimpinan melayani berhubungan dengan kinerja karyawan.
2	Mira dan Margaretha, 2012	<i>Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan melayani - Komitmen organisasi - OCB 	Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3	Goh dan Low, 2014	<i>The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan melayani - Komitmen organisasi - Kepercayaan terhadap pimpinan 	Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Pada dasarnya, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi dalam organisasi akan membuatnya bekerja secara maksimal sehingga produktivitas perusahaan pun akan meningkat. Mayer *et al.* (1989) dalam Sopiah (2008) mengungkapkan bahwa hubungan komitmen organisasional (*affective* dan *continuance*) dengan kinerja adalah positif dan kuat. Semakin karyawan menjadikan dirinya menjadi dan menyatu dalam organisasi maka semakin dia menikmati pekerjaannya dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Menurut Pangil dan Nasurdin (2009) karyawan yang memiliki komitmen afektif memiliki kecenderungan tinggi untuk meningkatkan kualitas dirinya yang dapat berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Beberapa contoh perilaku afektif adalah menurunnya niat untuk meninggalkan organisasi, mengurangi absensi, dan lebih mampu menerima perubahan.

Komitmen organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung tentunya berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian dari Mayer ini juga didukung oleh Yousef (2000) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja, di mana anggota organisasi lebih puas dengan pekerjaannya dan kinerja mereka

meningkat. Luthans (2006) berpendapat bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan target perusahaan, seperti kinerja yang tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Aristantia (2016) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Sepatu Mas Idaman Bogor. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Sukmawati, dkk (2011) pada 200 karyawan perusahaan manufaktur di Makassar yang memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin karyawan merasa terikat di perusahaan maka ia akan semakin nyaman bekerja di perusahaan tersebut. Rasa nyaman tersebut dapat memicu semangat dan gairah karyawan dalam bekerja. Penelitian oleh Wulandari dan Tjahjono (2011) juga menemukan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pangil dan Nasurdin (2009) memperoleh hasil bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan pada 114 karyawan bagian Penelitian dan Pengembangan di Malaysia.

Untuk lebih jelasnya, dapat diamati hubungan antara kepemimpinan melayani terhadap komitmen organisasional dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 2. 3 Jurnal pendukung hipotesis penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Sukmawati dkk, 2011	Peran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - OCB - Kepuasan kerja - Lingkungan kerja - Komitmen organisasional - Kinerja karyawan 	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Yousef, 2000	<i>Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In A Non-Western Country</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi - Perilaku kepemimpinan - Kepuasan kerja - Kinerja karyawan 	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Aristantia, 2016	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Pada Pt. Sepatu Mas Idaman Bogor, Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan melayani - Komitmen organisasi - Kinerja karyawan - OCB 	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Wulandari dan Tjahjono (2011)	Pengaruh Kompetensi, Independensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Pada BPKP Perwakilan DIY	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi - Independensi - Komitmen organisasi - Kinerja 	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja
5.	Pangil dan Nasurdin (2009)	<i>Assessing the Relationship between Organisational Commitment and Knowledge Sharing Behaviour</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen Organisasi - Perilaku Berbagi Pengetahuan 	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa komitmen memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Salah satu indikator tingginya komitmen anggota adalah adanya perasaan telah menjadi bagian dari perusahaan karena adanya kesamaan

nilai antara dirinya dengan perusahaan tempatnya bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dari anggota tersebut adalah tinggi. Karyawan tersebut tentu akan memikirkan apabila ia tersebut keluar dari perusahaan maka dapat menurunkan produktivitas perusahaan karena kurangnya sumber daya. Dengan demikian, bertahannya anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Untuk profesi guru, peningkatan kinerja dapat dicapai salah satunya melalui perilaku berbagi pengetahuan. Selain dapat meningkatkan kinerja guru, berbagi pengetahuan juga secara tidak langsung dapat mempengaruhi pola pikir guru lain terkait keterikatannya dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

4. Kepemimpinan melayani mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan yang dimediasi oleh komitmen afektif

Kinerja karyawan yang meningkat dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional. Menurut Murty dan Hudiwinarsih (2012), dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan pula sosok pemimpin ideal yang mampu menuntun dan mengarahkan seluruh aspek organisasi kepada tujuan yang telah direncanakan. Sosok

pemimpin yang tepat digunakan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan dan peningkatan kinerja karyawan menurut Anderson (2008) adalah kepemimpinan yang melayani. Anna (2009) menyatakan bahwa peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan dan membiasakan perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi yang dipimpinnya. Salah satu cara membentuk kebiasaan berbagi pengetahuan adalah membangun rasa saling percaya (*trust*) karyawan terhadap sesama rekan kerja, atasan, dan organisasinya. Rasa saling percaya menjadi salah satu kunci utama karena itu merupakan bukti bahwa karyawan saling mengenal dengan baik sehingga mengetahui kapasitas rekan kerjanya. Ini dapat membuat proses *sharing* berjalan dengan lebih mudah. Peran pemimpin adalah untuk menjadi fasilitator yang dapat menghubungkan satu karyawan dengan karyawan lain. Menurut Pangil dan Nasurdin (2009) proses *sharing* dapat lebih mudah terjadi apabila karyawan memiliki komitmen afektif dalam dirinya. Afektif terbukti dapat menurunkan niat untuk keluar dari organisasi dan mengurangi absensi. Maka karyawan yang menyadari pentingnya komitmen afektif akan bertahan di organisasi, karena apabila ia meninggalkan organisasi maka hal itu dapat menghambat kinerja perusahaan.

Menurut Meyer *et. al* dalam Sopiah (2008) semakin tinggi komitmen, maka karyawan akan menikmati pekerjaan dan

berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Apabila perasaan tersebut sudah muncul, maka umpan balik yang akan diberikan oleh karyawan adalah bekerja secara maksimal sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan lebih efektif. Jadi, *servant leader* mampu mempengaruhi loyalitas dan totalitas bawahannya sehingga akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja dan efektifitas organisasi.

Berikut tabel hubungan kepemimpinan melayani terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang dimediasi oleh komitmen afektif.

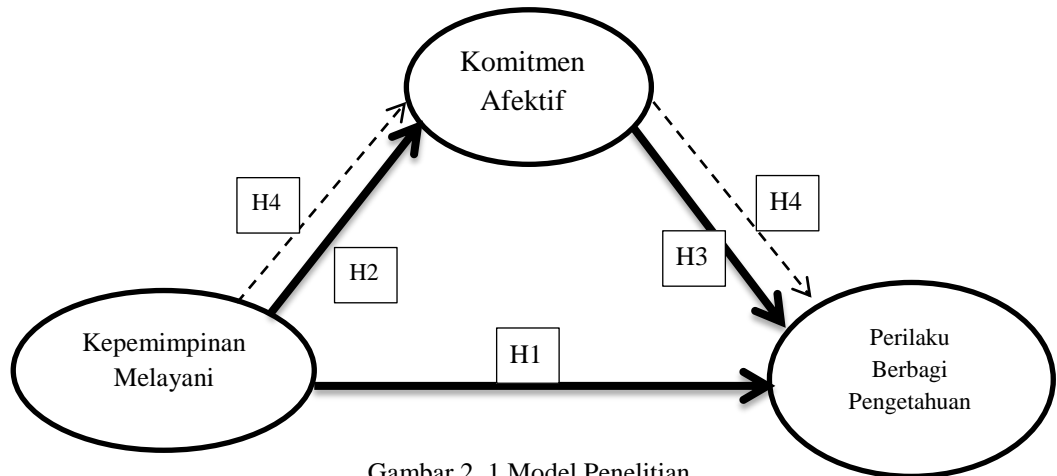
Tabel 2. 4 Jurnal pendukung hipotesis penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Anna, 2009	Peran Pemimpin Dalam Menciptakan <i>Knowledge Sharing</i> Di Organisasi	- Kepemimpinan - Perilaku berbagi pengetahuan	Kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan
2	Pangil dan Nasurdin, 2009	<i>Assessing The Relationship Between Organizational Commitment And Knowledge Sharing Behaviour</i>	- Komitmen organisasi - Perilaku berbagi pengetahuan	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan melayani berpengaruh secara positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang dimediasi oleh komitmen afektif.

C. MODEL PENELITIAN



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian di atas maka dapat diuraikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
- H2 : Kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.
- H3 : Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
- H4 : Kepemimpinan melayani berpengaruh secara positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang dimediasi oleh komitmen afektif.