

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

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;

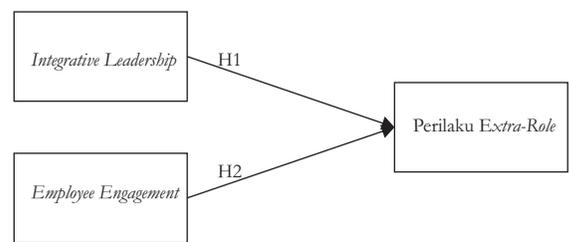
- a. Bekerja sama dengan serikat pekerja, dan memperhatikan pegawai dan pelanggan yang potensial;
- b. Pegawai memiliki hasrat untuk menjadi bagian dalam organisasi walaupun memiliki peluang bekerja di tempat lain;
- c. Memperhatikan waktu ekstra kerja pegawai, usaha dan inisiatif untuk berkontribusi 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 *non probability 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	305	73	232
2	Kabupaten Madiun	112	25	87
	Total	417	98	319

Sumber: Data primer, 2015

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).

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 (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	130	41,00%
Perempuan	189	59,00%
Jumlah	319	100,00%
Tingkat Pendidikan		
Strata 1 (S1)	293	91,85%
Strata 2 (S2)	26	8,15%
Jumlah	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
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-studi empiris, kesimpulan yang menunjukkan kausalitas dapat dipertanyakan karena terdapat kemungkinan adanya model berbeda.

Daftar Pustaka

- 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]. (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]. (Diakses 13 Juni 2012).
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.