

# **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, IKLIM ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KEPERCAYAAN ORGANISASI GURU [THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATION CLIMATE, AND WORK SATISFACTION ON ORGANIZATION TRUST OF TEACHERS]**

**Natalia<sup>1</sup>, Dylmoon Hidayat<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Sekolah Lentera Harapan Curug, Tangerang, BANTEN

<sup>2</sup>Universitas Pelita Harapan, Tangerang, BANTEN

[dechyalor@gmail.com](mailto:dechyalor@gmail.com)<sup>1</sup>, [dylmoon.hidayat@uph.edu](mailto:dylmoon.hidayat@uph.edu)<sup>2</sup>

## **ABSTRACT**

Servant leader leading by not pursuing personal interest but striving to do the best for the organization and the people they lead. Servant leader can improve job satisfaction and trust of the people they lead. A good organizational climate also can triggers job satisfaction and organizational trust of the member towards the organization. This research was conducted with the aim to know the positive effect of servant leadership, organizational climate, and job satisfaction on organizational trust of the teacher in Sekolah Lentera Harapan Curug. This study uses quantitative approach with the subject of research amounted to 50 respondents. Path analysis and descriptive statistic were used to analyze the data collected. Result shows that (1) servant leadership has positive effect on job satisfaction; (2) organizational climate has positive effect on job satisfaction; (3) servant leadership has positive effect on organizational trust; (4) organizational climate has positive effect on organizational trust; and (5) job satisfaction has positive effect on organizational trust.

**Keywords:** servant leadership, organizational climate, job satisfaction, organizational trust

### ABSTRAK

Seorang pemimpin pelayan menjalankan kepemimpinan dengan tidak mengejar kepentingan pribadi tetapi berusaha untuk mengupayakan yang terbaik bagi kemajuan organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan pelayan dapat mendorong kepuasan dan kepercayaan orang yang dipimpinnya. Selain itu, iklim organisasi yang baik juga turut memicu kepuasan dan kepercayaan anggota terhadap organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership*, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kepercayaan organisasi guru di Sekolah Lentera Harapan Curug. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan subjek penelitian sejumlah 50 responden. Metode pengolahan data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan metode statistik deskriptif. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa (1) *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; (2) iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; (3) *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi; (4) iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi; dan (5) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.

**Kata Kunci:** *servant leadership*, iklim organisasi, kepuasan kerja, kepercayaan organisasi

### Pendahuluan

Kepercayaan dalam konteks organisasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting karena mampu memberikan pengaruh besar terhadap perilaku positif dalam diri karyawan, baik dalam hal sikap, kerja sama, komitmen terhadap organisasi, kinerja, dan loyalitas terhadap organisasi (Yu, Mai, Tsai, & Dai, 2018, hal. 1; Fard & Karimi, 2015, hal. 224; Chen, et al., 2015, hal. 2; Widjajani, Nimran, & Utami, 2017, hal. 69). Oleh sebab itu, sebuah organisasi yang mengharapkan setiap anggotanya mampu memberikan kontribusi positif perlu melihat dan mengevaluasi tingkat kepercayaan anggota di dalamnya sehingga mampu mengambil sikap dan tindakan yang

diperlukan untuk meningkatkan dan mempertahankan kepercayaan anggota terhadap organisasi.

Menurut Colquitt, dkk (2015, hal. 202), kepercayaan anggota organisasi dapat dipengaruhi oleh struktur dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin, komunikasi dalam tim/kelompok, keberagaman dan karakteristik tiap anggota dalam tim/kelompok, serta kemampuan dan kepribadian dari setiap anggota organisasi. Melihat faktor-faktor tersebut, sebuah organisasi dapat melakukan evaluasi sederhana untuk melihat faktor yang paling mempengaruhi tingkat kepercayaan organisasi karyawan.

Sekolah merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan. Sekolah akan mampu mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan apabila setiap anggota di dalamnya, terutama guru, mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan maksimal. Ketika guru mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan benar dan maksimal, maka pencapaian tujuan sekolah dapat dicapai dengan lebih maksimal.

Sekolah Lentera Harapan Curug adalah salah satu sekolah Kristen yang bernaung di bawah Yayasan Pelita Harapan. Sebagian besar guru yang mengajar di sekolah ini merupakan lulusan dari Universitas Pelita Harapan jurusan *Teachers College* yang juga bernaung di bawah yayasan yang sama sehingga memiliki visi dan misi yang sama. Akan tetapi, kesamaan visi dan misi yang sama ini tidak serta merta membuat setiap guru di dalamnya memiliki kepercayaan yang sama terhadap sekolah.

Berdasarkan data yang didapatkan dari sekolah, tingkat *turnover* guru dalam 4 tahun terakhir cukup besar yakni rata-rata 25% tiap tahunnya. Angka ini cukup besar jika dibandingkan dengan jumlah keseluruhan guru di sekolah yang hanya berjumlah 50 orang. Dari diskusi yang dilakukan dengan beberapa rekan guru yang sudah meninggalkan sekolah mengatakan bahwa alasan mereka meninggalkan sekolah dilatarbelakangi oleh ketidakyakinan bahwa sekolah mampu memberikan keamanan secara finansial. Mereka merasa kurang puas dengan kompensasi yang diberikan karena belum mampu mencukupi kebutuhan. Rekan lainnya mengutarakan ketidakpuasan dalam hal beban kerja yang dirasa cukup besar. Dari pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketidakpercayaan dan ketidakpuasan guru mengakibatkan guru meninggalkan sekolah.

Beberapa hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menyimpulkan bahwa memang kepercayaan karyawan terhadap organisasi memberikan pengaruh yang besar terhadap keputusan karyawan untuk

tetap bergabung atau meninggalkan organisasi (Widjajani, Nimran, & Utami, 2017, hal. 73; Tezergil, Köse, & Karabay, 2014, hal. 119).

Kondisi inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian guna melihat :

- 1). Apakah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru?
- 2). Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru?
- 3). Apakah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi guru?
- 4). Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi guru?
- 5). Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi guru?

### **Kepercayaan Organisasi**

Kepercayaan (*trust*) adalah keyakinan yang dimiliki oleh seseorang terhadap orang lain bahwa orang tersebut akan mampu memenuhi harapannya (Shaw, 1997, hal. 21-22) sehingga ia memiliki kerelaan untuk menjadi lemah atau rentan (Colquitt, Scott, & LePine, 2007, hal. 909) serta bersedia mengambil resiko dalam melakukan atau mengambil keputusan karena yakin bahwa orang yang diberi kepercayaan akan memberikan pertolongan ketika keadaan atau keputusan yang diambil tidak berjalan sesuai harapan (Robbins & Judge, 2013, hal. 387). Oleh karena itu, tingkat kepercayaan seseorang akan terlihat dari seberapa banyak atau seberapa dalam resiko yang berani diambil oleh seseorang demi orang yang dipercayainya (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007, hal. 346).

Kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan dalam level organisasi akan membentuk kepercayaan organisasi (Öktem, Kiziltan, & Öztoprak, 2016, hal. 162). Bentuk kepercayaan yang diberikan oleh seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bergabung dinyatakan dalam bentuk kesediaannya menerima konsekuensi atas keanggotaannya (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2015, hal. 204). Hal ini memegang peranan penting dalam organisasi. Tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi akan berdampak pada sikap karyawan terhadap organisasi serta kinerjanya dalam tim (Costa, 2003, hal. 617).

Kepercayaan seseorang bersifat mutual atau timbal balik (Kinicki & Kreitner, 2006, hal. 260) sehingga organisasi perlu memberikan kepercayaan kepada karyawan agar karyawan juga mampu membangun kepercayaan

terhadap organisasi. Sebaliknya, karyawan yang merasa bahwa organisasi tidak memberikan kepercayaan kepadanya akan cenderung tidak percaya kepada organisasi dan hal ini dapat berdampak pada hal-hal lain dalam organisasi, termasuk perilaku dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

### ***Servant Leadership***

Menurut Greenleaf, *servant leaders* adalah para pemimpin yang tidak mengutamakan kepentingan dirinya sendiri melainkan kepentingan dari para pemangku kepentingan organisasi serta melihat kesempatannya menjadi seorang pemimpin sebagai sebuah kesempatan untuk melayani setiap orang yang berada di bawah kepemimpinannya (Reed, Cohen, & Colwell, 2011, hal. 416). D'Souza (2007, hal. 4) mengatakan bahwa seorang *servant leader* adalah seorang pemimpin yang mampu memberdayakan orang lain melalui teladan, bimbingan, kepedulian, pemahaman, kepekaan, kepercayaan, apresiasi, dorongan semangat, penguatan, dan visi bersama.

Gaya kepemimpinan *servant leadership* haruslah dimulai dari pikiran dan hati seorang pemimpin yang selanjutnya dinyatakan melalui sikap dan perilaku, tidak hanya sekedar gaya atau perilaku kepemimpinan yang dapat dipelajari kemudian diterjemahkan melalui tindakan. *Servant leadership* merupakan sebuah filosofi dalam mengelola sebuah kepemimpinan, bukan hanya sebuah teori belaka (Kinicki & Kreitner, 2006, hal. 360). Hal ini tidak serta merta dapat diterapkan dalam waktu yang singkat kemudian diharapkan mampu memberikan perubahan yang signifikan. Gaya kepemimpinan *servant leadership* membutuhkan praktek jangka panjang untuk dapat memberikan perubahan yang terlihat, baik dalam diri anggota organisasi yang dipimpin maupun dalam kesatuan organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan *servant leadership* membutuhkan sebuah perubahan sikap, bukan hanya perubahan yang struktural (Melrose, 2002, hal. 309-311).

### **Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan persepsi individu, perilaku, serta sikap yang memberikan pengaruh terhadap aturan dan prosedur anggota organisasi (Rota, Reynolds, & Zanasi, 2012, hal. 128). Iklim organisasi terbentuk dari lingkungan organisasi yang didalamnya terdapat karyawan yang menjalankan tugas dan pekerjaan masing-masing dan proses ini dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam organisasi tersebut (Davis & Newstrom, 1993, hal. 21). Wallace, Hunt dan Richards (1999) mengemukakan bahwa iklim organisasi berkembang dari faktor-faktor yang berada di bawah naungan manajerial pemimpin sehingga persepsi terhadap iklim organisasi meliputi

bagaimana sebuah organisasi mengelola urusan dengan anggota organisasi serta lingkungan di sekitarnya (Gray, 2007, hal. 13). Oleh karena itu, pemimpin, rekan kerja, sistem, dan prosedur yang berjalan di dalam sebuah organisasi akan mempengaruhi iklim dalam organisasi.

Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai ukuran perasaan anggota terhadap organisasi tempatnya bernaung serta dapat membantu dalam mengidentifikasi tingkat stres anggota organisasi (Thakre & Shroff, 2016, hal. 470). Oleh karena itu, iklim organisasi dapat menjadi sebuah keuntungan ataupun ancaman bagi organisasi tergantung bagaimana organisasi mengelola faktor-faktor yang mempengaruhinya sehingga membangun persepsi dalam diri anggota organisasi. Anggota organisasi yang bekerja dalam sebuah iklim organisasi yang baik tentu akan bekerja lebih baik. Sebaliknya, anggota organisasi yang bekerja dalam sebuah iklim organisasi yang negatif atau tidak mendukung akan merasakan stres dan berdampak pada pencapaian yang dihasilkan dari tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai seperangkat perasaan karyawan mengenai pekerjaan mereka, baik perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan (Davis & Newstrom, 1993, hal. 105) yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang serta evaluasi karakteristiknya (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2015, hal. 98; Robbins & Judge, 2013, hal. 79). Kepuasan kerja mewakili bagaimana perasaan seorang karyawan tentang pekerjaannya serta apa yang dipikirkan mengenai pekerjaan tersebut. Dalam menjalankan pekerjaannya, karyawan perlu berinteraksi dengan rekan kerja dan pimpinannya. Selain itu, ada aturan dan prosedur yang harus ditaati serta standar yang harus dicapai ketika bekerja dalam sebuah organisasi.

Kepuasan kerja mencakup tiga komponen utama, yaitu nilai-nilai (*values*), pentingnya nilai-nilai (*importance of values*), dan persepsi (Wagner & Hollenbeck, 2010, hal. 106-107). Nilai merupakan hal yang baik secara sadar maupun tidak sadar diinginkan oleh seseorang untuk dicapai melalui pekerjaan yang dilakukan dan tiap nilai tersebut memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda. Selain itu, bagaimana setiap pekerja memberikan persepsi realita saat ini terhadap nilai-nilai yang diyakini turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

Seorang karyawan dapat merasa puas ketika pekerjaan mereka dapat memberikan hal-hal yang mereka hargai, seperti gaji yang bagus,

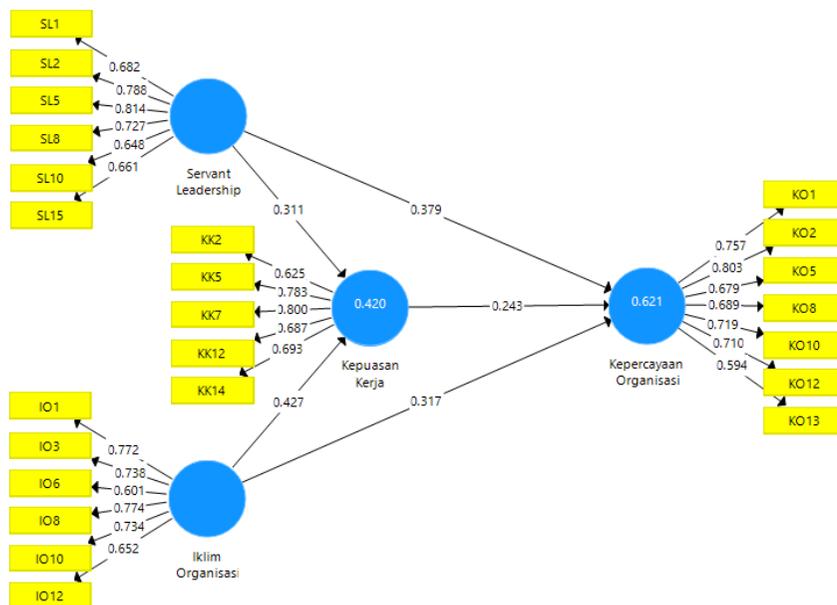
kesempatan untuk promosi, konteks pekerjaan yang meliputi pimpinan dan rekan kerja yang baik, serta pekerjaan itu sendiri, yaitu apakah tugas dan pekerjaannya dapat memberikan kebebasan atau rasa pencapaian bagi karyawan tersebut (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012, hal. 102; Colquitt, Lepine, & Wesson, 2015, hal. 98). Organisasi yang ingin meningkatkan atau mempertahankan kepuasan kerja karyawannya perlu mengevaluasi penerapan dari kelima faktor tersebut sebagai faktor utama pembentuk kepuasan kerja.

### **Metode Penelitian**

Penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Adapun jenis penelitian kuantitatif yang dilakukan adalah korelasional yang bertujuan untuk melihat korelasi atau hubungan terhadap dua atau lebih variabel berdasarkan data yang dihimpun yang dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi (Ary, Jacobs, & Sorensen, 2010, hal. 27). Metode analisis yang digunakan untuk menerjemahkan hasil dari instrumen dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Lentera Harapan Curug yang terletak di Kecamatan Curug, Kabupaten Tangerang. Penelitian berlangsung dari bulan Januari sampai April 2019. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru Sekolah Lentera Harapan Curug yang berjumlah 50 orang. Karena jumlah subjek penelitian kurang dari seratus, maka seluruh populasi akan menjadi responden dalam penelitian ini sehingga peneliti ini menjadi penelitian populasi (Arikunto, 2006, hal. 134).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 57 item pernyataan yang mewakili 4 variabel dan 19 indikator. Hasil uji validitas konvergen dan validitas diskriminan dari 24 item yang dinyatakan valid, hasil uji reliabilitas, dan nilai *R-square* disajikan dalam gambar di bawah ini.



**Gambar 1.** Hasil analisis data dengan *Smart-PLS* (nilai *outer loading*, *path coefficient*, dan nilai *R-square*)

**Tabel 1.** Hasil uji validitas konvergen

Variabel	Nilai AVE
<i>Servant Leadership</i>	0,522
Iklim Organisasi	0,511
Kepuasan Kerja	0,519
Kepercayaan Organisasi	0,504

**Tabel 2.** Hasil uji validitas diskriminan berdasarkan perbandingan nilai AVE dan akar kuadrat AVE

Variabel	Nilai AVE	Akar Kuadrat AVE
<i>Servant Leadership</i>	0,522	0,723
Iklim Organisasi	0,511	0,715
Kepuasan Kerja	0,519	0,720
Kepercayaan Organisasi	0,504	0,710

**Tabel 3.** Hasil uji validitas diskriminan tiap variabel

Variabel	<i>Servant Leadership</i>	Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	Kepercayaan Organisasi
<i>Servant Leadership</i>	<b>0,723</b>			
Iklim Organisasi	0,532	<b>0,715</b>		
Kepuasan Kerja	0,538	0,592	<b>0,720</b>	
Kepercayaan Organisasi	0,678	0,662	0,634	<b>0,710</b>

**Tabel 4.** Hasil uji reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Servant Leadership</i>	0,867
Iklim Organisasi	0,861
Kepuasan Kerja	0,842
Kepercayaan Organisasi	0,876

**Tabel 5.** Hasil uji kesesuaian model dengan nilai *R-square*

Variabel	Nilai <i>R-square</i>
Kepuasan Kerja	0,420
Kepercayaan Organisasi	0,621

### ***Servant Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis data dari penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* atau kepemimpinan pelayan yang dijalankan oleh kepala sekolah memberikan pengaruh positif yakni sebesar 0,311 atau 31,1% terhadap

kepuasan kerja guru. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Harris, dkk (2016) yang menyatakan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan melayani yang diterapkan oleh kepala sekolah membentuk kepuasan kerja guru. Kepuasan ini timbul karena kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin tidak hanya untuk mencari keuntungan bagi diri sendiri melainkan untuk membimbing dan membentuk pemimpin-pemimpin baru melalui delegasi tugas.

Seorang pemimpin akan mencapai kepemimpinan yang maksimal ketika delegasi dapat dijalankannya dengan efektif sehingga membangun rasa tanggung jawab dalam diri orang yang dipimpinya untuk menyelesaikan tugas yang dipercayakan dengan maksimal (Miller, 1995, hal. 160). Delegasi yang diberikan oleh seorang pemimpin menunjukkan kepercayaannya kepada orang yang dipimpin sehingga orang tersebut merasakan kepuasan tersendiri dari kepercayaan yang diberikan. Dengan delegasi, guru merasakan bahwa kepala sekolah menghargai talenta yang dimiliki para guru sehingga mereka akan berusaha secara maksimal menjalankan dan mengusahakan talenta tersebut dalam menjalankan tugas yang dipercayakan.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan melayani yang dijalankan oleh kepala sekolah berbanding lurus dengan kepuasan kerja guru karena guru melihat bahwa kepala sekolah mau memberdayakan talenta setiap guru melalui delegasi tugas yang diberikan dan pada saat yang sama menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada para guru. Hal ini menumbuhkan kepuasan dalam diri guru karena penghargaan yang diberikan oleh kepala sekolah.

### **Iklim Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis data dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah memberikan pengaruh positif yakni sebesar 0,427 atau 42,7% terhadap kepuasan kerja guru. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Thakre dan Shroff (2016) yang menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dengan iklim organisasi yang baik memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan karyawan yang bekerja dengan iklim organisasi yang tidak memuaskan.

Seperti pembahasan sebelumnya dikatakan bahwa iklim organisasi dapat menjadi ukuran perasaan karyawan terhadap organisasi serta dapat mengidentifikasi stres yang dialami oleh karyawan dalam organisasi (Thakre & Shroff, 2016, hal. 470). Maka, iklim organisasi yang baik akan

menumbuhkan persepsi yang baik dalam diri karyawan serta mengurangi stres karyawan. Di sisi lain, hal ini mendukung tumbuhnya kepuasan dalam diri karyawan. Karyawan yang bekerja dengan iklim yang baik tentu akan merasa lebih puas dibandingkan bekerja dengan iklim yang tidak kondusif.

Dalam sebuah organisasi ada aspek-aspek yang mempengaruhi terbentuknya iklim organisasi, diantaranya pemimpin organisasi, rekan sesama anggota organisasi, serta sistem dan prosedur yang diterapkan di dalamnya. Iklim organisasi yang baik mendorong terjadinya relasi yang baik antara pemimpin dengan anggota organisasi maupun antara sesama anggota organisasi.

Sekolah perlu mengupayakan terciptanya relasi yang baik antara guru dengan pemimpin, guru dengan rekan kerja, serta guru dengan siswa agar iklim organisasi yang sehat dan positif dapat terbentuk. Relasi yang baik dengan kepala sekolah dapat dibangun melalui penghargaan yang diberikan kepada guru atas kontribusi dan pendapat guru untuk meningkatkan kinerja di sekolah. Relasi yang baik dengan rekan kerja dapat terjalin melalui kerja sama dalam tim, kerelaan untuk saling membantu, serta mau berbagi informasi untuk mendukung penyelesaian tugas dan tanggung jawab di sekolah. Relasi yang baik dengan siswa dapat terjalin melalui interaksi yang positif serta pengenalan yang mendalam akan pribadi siswa yang diajar. Relasi positif ini dapat mendukung guru menjalankan tugas dan tanggung jawab di sekolah sehingga menimbulkan kepuasan tersendiri dalam diri para guru.

### ***Servant Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap Kepercayaan Organisasi**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa *servant leadership* memberikan pengaruh langsung sebesar 0,379 atau 37,9% dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,076 atau 7,6% terhadap kepercayaan organisasi. Pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rezaei, dkk (2012) yang menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara *servant leadership* dengan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Seorang *servant leader* menyadari posisi mereka sebagai rekan kerja Allah (Goh, 2006, hal. 3; Lo, 2018, hal. 158) dan orang-orang yang berada di bawah kepemimpinan mereka merupakan pinjaman dari Allah (Blanchard & Hodges, 2005, hal. 43). Pola pemikiran yang demikian membuat seorang *servant leader* berupaya untuk menjadi teladan bagi orang yang dipimpinnya dan bukan memerintah atas mereka (Lo, 2018, hal. 258). Seorang *servant*

*leader* perlu memiliki hati dan pikiran yang dimotivasi oleh pelayanan bagi orang lain kemudian dinyatakan melalui tindakan nyata dan kebiasaan (Blanchard & Hodges, 2005, hal. 31-35). Inilah arti sebuah integritas menjadi seorang *servant leader* yang meneladani kepemimpinan Yesus.

Guru melihat bahwa kepala sekolah menunjukkan kejujuran dan sikap rendah hati dalam memimpin sekolah, mengutamakan kepentingan organisasi melebihi kepentingannya sendiri, serta melayani dengan tidak bersungut-sungut. Pemimpin yang demikian tentu akan menumbuhkan rasa kepercayaan dalam diri para guru karena mereka bisa melihat motivasi pelayanan yang dijalankan memang untuk melayani orang lain. Selain itu, visi yang dihidupi dan dijalankan oleh kepala sekolah memberikan keyakinan kepada guru bahwa kepala sekolah dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

### **Iklim Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kepercayaan Organisasi**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh langsung sebesar 0,317 atau 31,7% dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,104 atau 10,4% terhadap kepercayaan organisasi. Pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hoy, dkk (2002/2003) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara iklim organisasi dengan kepercayaan anggota terhadap organisasi.

Persepsi anggota organisasi bahwa pemimpin memiliki kemampuan, nilai-nilai kebajikan serta berintegritas memberikan pengaruh terhadap pembentukan kepercayaan organisasi (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2015, hal. 205-210). Guru meyakini bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan dan kompetensi yang memadai untuk mendukung kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. Selain itu, kepala sekolah memiliki nilai kebajikan yang mengutamakan kesejahteraan para guru. Hal ini menumbuhkan rasa percaya dalam diri guru karena yakin bahwa orang yang diberikan kepercayaan tidak akan menyakiti atau memanfaatkan demi kepentingan pribadi (Shaw, 1997, hal. 29-32).

Salah satu dasar utama dalam membangun kepercayaan adalah tindakan seorang pemimpin yang berintegritas (Shaw, 1997, hal. 29-32) yang terlihat dari kejujuran dalam perkataan serta konsistensi dalam tindakan. Selain itu, sistem yang memungkinkan karyawan untuk dapat mengakses dan berbagi informasi dengan mudah juga turut mendukung tumbuhnya kepercayaan organisasi karyawan (Shaw, 1997, hal. 123-137).

Guru melihat bahwa kepala sekolah berintegritas dalam perkataannya. Guru menilai bahwa perkataan kepala sekolah selaras dengan tindakan dan perbuatannya. Selain itu, kerja sama yang terjalin antar guru serta kerelaan untuk berbagi informasi dalam menjalankan tugas memberikan keyakinan dalam diri guru bahwa rekan kerja memiliki kemampuan untuk mendukung guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di sekolah.

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kepercayaan Organisasi**

Hasil analisis data dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah memberikan pengaruh positif yakni sebesar 0,243 atau 24,3% terhadap kepercayaan organisasi. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Avram, dkk (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi merupakan prediktor dari kepercayaan organisasi yang tinggi.

Seperti pembahasan sebelumnya dijelaskan bahwa organisasi merupakan kesatuan yang didalamnya ada pemimpin, anggota organisasi, serta sistem yang mengatur jalannya organisasi. Demikian juga halnya dengan sekolah. Salah satu kunci untuk mempertahankan kepercayaan dalam organisasi adalah melalui kepemimpinan yang mampu meyakinkan karyawan bahwa kepemimpinan mampu membawa organisasi mencapai hasil yang diharapkan (Shaw, 1997, hal. 101-151). Kepuasan guru terhadap supervisi yang dilakukan dimana kepala sekolah memberikan dukungan yang membantu guru bertumbuh dalam pekerjaannya membuat guru yakin bahwa kepala sekolah mampu mengembangkan organisasi menjadi semakin baik. Dukungan dari rekan kerja dalam bentuk bantuan yang diberikan saat menjalankan tugas juga memberikan keyakinan bahwa rekan kerja mampu mendukung pekerjaan para guru.

Kepercayaan organisasi juga dapat terbentuk ketika melihat pemimpin mampu menciptakan rasa persatuan dalam organisasi sehingga memudahkan anggota organisasi untuk mengikuti instruksi dari pemimpinnya (Miller, 1995, hal. 53). Penghargaan yang diberikan oleh sekolah kepada para guru membuat guru merasa dihargai dan meyakini bahwa sistem yang dijalankan berlandaskan kasih dan keadilan sehingga memicu tumbuhnya kepercayaan guru terhadap organisasi.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* memberikan pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi. Pemimpin yang mendahulukan kepentingan orang yang dipimpinya cenderung mendapatkan kepercayaan dari orang yang dipimpinya. Guru yang melihat bahwa kepala sekolah sungguh-sungguh menjalankan tugas dan tanggung jawabnya demi mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi menaruh kepercayaan kepada organisasi melalui kepemimpinan yang dijalankan. Hal ini ditunjukkan melalui kerendahan hati dalam melayani, tulus tanpa bersungut-sungut, kemampuan untuk membangun komunikasi yang baik, serta mau membimbing para guru untuk mencapai hasil yang maksimal. Salah satu hal yang melatarbelakangi hal ini adalah usia para guru dan kepala sekolah yang mayoritas kurang dari 30 tahun. Selain itu, kepala sekolah yang saat ini menjabat pernah menjadi guru di sekolah yang sama sehingga kepala sekolah mampu memosisikan diri dengan baik dalam memimpin guru dan organisasi.

Variabel iklim organisasi juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi guru. Penghargaan dari kepala sekolah, dukungan dari rekan kerja, relasi yang baik dengan siswa, serta wadah yang disediakan oleh sekolah untuk mendukung perkembangan profesionalitas guru dalam bentuk pelatihan juga turut mendukung terciptanya iklim organisasi yang baik. Hal ini membuat guru memiliki keyakinan bahwa organisasi mampu bergerak ke arah yang lebih baik.

Melihat latar belakang responden, sebagian besar guru merupakan lulusan dari universitas yang sama dan pernah menjalin relasi di asrama. Hal ini memungkinkan terjalinnya ikatan sebelum guru bekerja di organisasi yang sama sehingga relasi yang terbangun di tempat kerja menjadi lebih mudah dan lebih baik. Rentang usia yang tidak terpaut jauh juga mendukung terjalinnya komunikasi yang baik dalam organisasi. Adanya kesamaan pola perilaku, hal yang diminati, gaya bahasa, serta mungkin pergumulan hidup mendukung tumbuhnya relasi yang kuat yang dilandasi oleh rasa saling memahami dan solidaritas antara sesama rekan kerja. Bahkan, ketiga kepala sekolah yang memimpin di sekolah ini pun memiliki rentang usia yang tidak terlalu jauh dengan para guru sehingga mereka pun masih bisa memahami kesulitan serta pergumulan para guru di sekolah.

## **Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa (1) *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru yang berarti

kepemimpinan melayani kepala sekolah meningkatkan kepuasan kerja guru; (2) iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa iklim sekolah yang baik meningkatkan kepuasan guru dalam bekerja; (3) *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi yang berarti bahwa kepemimpinan melayani kepala sekolah menumbuhkan kepercayaan guru terhadap organisasi; (4) iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi yang berarti bahwa iklim kerja yang positif meningkatkan kepercayaan guru terhadap organisasi; (5) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi yang berarti bahwa guru yang merasakan kepuasan dalam bekerja memiliki kepercayaan terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil dan kesimpulan di atas, beberapa saran untuk meningkatkan kepercayaan organisasi di sekolah antara lain: (1) perlunya integritas kepala sekolah dalam memimpin yang ditunjukkan melalui teladan hidup; (2) kepala sekolah perlu memberikan umpan balik yang dapat meningkatkan kinerja guru; (3) perlunya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dan guru serta antara para guru melalui aktivitas atau diskusi yang dilakukan; (4) sekolah perlu memfasilitasi guru untuk mendapatkan pembekalan yang dapat menunjang kinerja guru di sekolah; serta (5) penerapan aturan dan prosedur secara konsisten dan adil.

Saran untuk penelitian selanjutnya dapat mengangkat variabel lainnya yang mempengaruhi kepercayaan organisasi. Metode kualitatif dapat digunakan untuk memperoleh hasil yang lebih dalam dan kaya. Selain itu, penelitian juga dapat melibatkan sekolah-sekolah lainnya yang memiliki karakteristik yang sama sehingga hasil yang diperoleh dapat diberlakukan secara umum.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktek revisi VI*. Jakarta, Indonesia: PT. Rineka Cipta.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Sorensen, C. K. (2010). *Introduction to research in education*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Avram, E., Ionescu, D., & Mincu, C. L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: The mediator role of job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 679–684. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.126>

- Blanchard, K., & Hodges, P. (2005). *Lead like Jesus: Lessons from the greatest leadership role model of all times*. Nashville, TN: W. Publishing Group.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., . . . Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Perilaku dalam organisasi jilid 1*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Erlangga.
- D'Souza, A. (2007). *Proactive visionary leadership*. Jakarta, Indonesia: Trisewu Nagawarsa.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, process* (14th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Goh, A. (2006). *How to pass the torch without getting burned*. Singapore: Haggai Institute.
- Gray, R. (2007). *A climate of success: Creating the right organizational climate for high performance*. Oxford, UK: Elsevier.

- Harris, K., Hinds, L., Manansingh, S., Rubino, M., & Morote, E. S. (2016). What type of leadership in higher education promotes job satisfaction and increases retention? *Journal for Leadership and Instruction*, 15(1), 27-32. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1097552.pdf>
- Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, 86(2), 38-49. <https://doi.org/10.1353/hsj.2002.0023>
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: Key concepts, skills, and best practices*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lo, J. W. (2018). *Pemikiran rohani bagi murid Kristus*. Tangerang, Indonesia: UPH Press.
- Lo, J. W. (2018). *Pemuridan intensional dalam gereja tradisional*. Tangerang, Indonesia: UPH Press.
- Melrose, K. (2002). Pemimpin sebagai pelayan. Dalam K. Shelton, *A new paradigm of leadership: Berbagai visi luar biasa bagi organisasi abad ke-21* (hal. 309-312). Jakarta, Indonesia: Elex Media Komputindo.
- Miller, C. (1995). *The empowered leader: 10 keys to servant leadership*. Nashville, TN: Broadman & Holman Publishers.
- Öktem, Ş., Kiziltan, B., & Öztoprak, M. (2016). The effects of organizational climate and organizational trust on organizational identification, job satisfaction and intention of turnover: An application in hotel management. *Journal of Business Research - Turk*, 8(4), 162-186. <https://doi.org/10.20491/isarder.2016.212>
- Reed, L. L., Cohen, D. V., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0729-1>
- Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M., & Sabet, S. (2012). Servant leadership and organizational trust: The mediating effect of the leader trust and organizational communication. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2(1), 70-78. <https://doi.org/10.5195/emaj.2012.21>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Rota, C., Reynolds, N., & Zanasi, C. (2012). The influence of organizational climate on sustainable relationships between organization and employees: The KION case study. *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), 125-140. Retrieved from [https://www.academia.edu/11959813/The\\_influence\\_of\\_organizational\\_climate\\_on\\_sustainable\\_relationships\\_between\\_organization\\_and\\_employees\\_The\\_KION\\_case\\_study](https://www.academia.edu/11959813/The_influence_of_organizational_climate_on_sustainable_relationships_between_organization_and_employees_The_KION_case_study)

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Tezergil, S. A., Köse, A., & Karabay, M. E. (2014). Investigating the effect of trust, work-involvement, motivation and demographic variables on organizational commitment: Evidence from IT industry. *International Journal of Business and Management*, 9(12), 111-122. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n12p111>

Thakre, N., & Shroff, N. (2016). Organizational climate, organizational role stress and job satisfaction among employees. *Journal of Psychosocial Research*, 11(2), 469-478.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York, NY: Routledge.

Widjajani, R., Nimran, U., & Utami, H. N. (2017). The effect of trust, job involvement, organizational commitment, knowledge sharing behavior to employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(11), 69-75. Retrieved from [http://ijbmi.org/papers/Vol\(6\)11/Version-1/F0611016975.pdf](http://ijbmi.org/papers/Vol(6)11/Version-1/F0611016975.pdf)

Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, *10*(3), 864-878. <https://doi.org/10.3390/su10030864>