

Pengaruh *Servant Leadership*, *Resistance To Change*, dan *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY

Nuraisyah Ramadhani Putri, Suhana

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Stikubank Semarang
raisyaputri143@gmail.com, suhana@edu.unisbank.ac.id

ABSTRACT

The objective of this research is for analyze also evaluate the effect of servant leadership, resistance to change, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. The population on this research is 148 permanent employees and there were 110 respondents with convenience sampling. The data result was collected by questionnaire with 5 point of likert scale. The examine uses multiple linear regression technique by SPSS software version 16. The research outcome represented that servant leadership had positive affect also significant affect on OCB in PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. Beside that organizational commitment had positive affect also significant affect on (OCB) PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. Meanwhile resistance to change had no affect on OCB in PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. PT. Telekomunikasi Selular is a telecommunications company and there are always innovation related to telecommunication technology, so that it is not support with resistance to change.

Keywords: *Servant Leadership, Resistance to Change, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

ABSTRAK

Objektif dari penelitian untuk menganalisa dan menilai mengenai pengaruh *servant leadership*, *resistance to change*, dan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. Populasi penelitian ini sebanyak 204 karyawan dan sampel responden yang didapat sebanyak 110 menggunakan teknik *convenience sampling*. Pengumpulan hasil data menggunakan penyebaran kuesioner dengan mengukur data menggunakan skala likert 5 poin. Analisis menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan alat *software* SPSS versi 16. Hasil menunjukkan bahwa *servant leadership* mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap OCB di PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. Selain itu *organizational commitment* mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap OCB di PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. Sedangkan hasil *resistance to change* tidak berpengaruh terhadap OCB di PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. PT. Telekomunikasi Selular berkaitan dengan bidang teknologi komunikasi sehingga selalu ada inovasi perkembangan yang lebih canggih, tentu tidak mendukung dengan adanya *resistance to change*.

Kata Kunci: *Servant Leadership, Resistance to Change, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

PENDAHULUAN

Era globalisasi memberikan kemajuan terhadap semua sektor kehidupan yang ada. Globalisasi memberikan akses penyebaran yang mudah dalam pertukaran informasi dan inovasi setiap waktu. Dampak yang dirasakan dari globalisasi salah satunya sektor perekonomian dan bisnis. Perekonomian dan bisnis semakin terbuka dan maju dengan segala aspek pendukung. Hal ini didukung oleh perkembangan teknologi dan informasi yang berkembang pesat.

Perekonomian dan bisnis terdapat organisasi di dalamnya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi dibutuhkan adanya sumber daya manusia untuk mengatur dan menjalankan fungsi dan tujuan organisasi. Tujuan organisasi yaitu menciptakan produk dan jasa dengan memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia untuk menghasilkan profitabilitas sebanyak-banyaknya. Seperti yang dikemukakan Wibowo (2010 : 363) yaitu: suatu organisasi biasanya dibangun untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja dengan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Salah satu faktor keberhasilan organisasi didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten dengan karakteristik dan kapabilitasnya masing-masing. Sumber daya manusia (SDM) adalah individu yang secara aktif bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik didalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga perlu dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Susan, 2019).

Faktor keberhasilan organisasi salah satunya dibutuhkan adanya karyawan yang mau melakukan tugas lebih dari tugas formal mereka dan memberikan kinerja lebih dari yang diharapkan, perilaku tersebut biasa dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Menurut Mayfield (2013), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yakni tingkah laku yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja di luar pengaturan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Karyawan memang tidak diwajibkan menerapkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, namun bisa menciptakan suasana kerja yang positif dan juga membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Salah satu model kepemimpinan alternatif dalam bisnis yaitu *Servant Leadership*, ciri khas pendekatannya yang memilih untuk mendahulukan kepentingan dan aspirasi orang lain diatas kepentingan diri sendiri (Sendjaya, 2015, p. 1). Seorang pemimpin harus dapat mewujudkan dan penerapan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan, yang dibantu melalui pemberdayaan sebagai wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2011). Hal ini sesuai dengan penelitian Prabowo dan Setiawan (2013), Perdana dan Surya (2017), dan Setiawan (2019) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pengaruh lain *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *resistance to change*. Oreg, et al. (2008) menyampaikan bahwasanya *resistance to change* dikonseptualisasikan menjadi kualifikasi orang yang menggambarkan pendekatan umum (negatif) terhadap peralihan serta pengarahan guna pengelakan ataupun menentangnya. Pengaruh ini membawa dampak buruk bagi kesuksesan suatu organisasi yang harus dicegah dan diminimalisir. Setiap orang memiliki kebiasaan yang berbeda saat menghadapi suatu perubahan.

Pengaruh lain *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *Organizational Commitment*. Menurut Robbins dan Hakim (2015) komitmen organisasi adalah situasi dimana seorang sisi karyawan dengan organisasi tertentu dan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan anggota dalam organisasi. Seseorang yang bergabung dalam sebuah perusahaan harus memiliki komitmen dalam dirinya selama bekerja.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu terdapat perbedaan hasil penelitian atau *research gap*. Oleh karena itu, penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai Pengaruh *Servant Leadership*, *Resistance To Change*, dan *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan hal tersebut maka dapat dibuat kesimpulan tabel sebagai berikut :

Tabel 1. Research Gap

Variabel	Berpengaruh	Tidak Berpengaruh
Pengaruh <i>Resistance to Change</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	(Legowo dan Soliha, 2022) (Windraswari, 2019)	(Safitri dan Soliha, 2018)

Objek penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Telekomunikasi Selular (TELKOMSEL) Regional 5 Jateng & DIY sebanyak 204 karyawan. PT. Telekomunikasi Selular (TELKOMSEL) Regional 5 Jateng & DIY terdiri dari divisi *Region Network Operation Productivity* (RNOP), *Network Deployment Support* (NDS), *Network Engineering Support and Consolidation Jawa Bali*, *IT Operation Area*, dan *Consumer Business Regional Jateng and DIY*. Wilayah Divisi terdiri dari 11 *territory operation* yaitu Pekalongan, Tegal, Salatiga, Magelang, Banjarnegara, Purwokerto, Semarang, Pati, Surakarta, Sragen, dan Yogyakarta.

Peneliti melakukan pra survei kepada 20 orang responden divisi *Region Network Operation Productivity* (RNOP) dan *Network Deployment Support* (NDS) pada PT. Telekomunikasi Selular (TELKOMSEL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan rata-rata hasil persentase *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 71,22%. Hasil pra survei masih perlu ditingkatkan. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul “Pengaruh *Servant Leadership*, *Resistance To Change*, Dan *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan PT. Telekomunikasi

Selular Regional Jawa Tengah & DIY”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY yang berjumlah 204 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*. Dalam penelitian ini menggunakan perhitungan sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dengan kesalahan besar 10%, sehingga jumlah responden minimal 67 orang. Jumlah responden dalam penelitian ini yang mengisi kuesioner sebanyak 110 responden. Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Model penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh *variable independen* dengan dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan pengukuran skala likert 5 poin yang didapatkan dengan penyebaran kuesioner. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2019 : 206). Teknik statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai minimum, maksimum, mean dan standar deviasi.

Tabel 2. KMO dan Bartlett's Test

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Servant Leadership	110	28	50	42.6455	5.39212
Resistance To Change	110	12	33	22.2727	4.11511
Organizational Commitment	110	16	45	34.9182	5.81067
Organizational Citizenship Behavior	110	41	75	61.5364	7.50373
Valid N (listwise)	110				

Berdasarkan hasil olah data uji statistik deskriptif diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 110 responden yang akan dijelaskan secara detail berikut ini :

a. *Servant Leadership* (X1)

Variabel *servant leadership* memiliki nilai minimum sebesar 28 dan nilai maksimum sebesar 50. Variabel *servant leadership* memiliki 10 pernyataan yang diukur dengan skala likert 5 poin memiliki nilai *mean* sebesar 42.64, dan nilai standar deviasi sebesar 5.39212. Hal tersebut

menunjukkan bahwa nilai *mean* lebih besar dari nilai standar sehingga rendahnya penyimpangan data dan penyebaran nilainya merata.

b. *Resistance to Change* (X2)

Variabel *resistance to change* memiliki nilai minimum sebesar 12 dan nilai maksimum sebesar 33. Variabel *resistance to change* memiliki 8 pernyataan yang diukur dengan skala likert 5 poin memiliki nilai *mean* sebesar 22.27, dan nilai standar deviasi sebesar 4.11511. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai *mean* lebih besar dari nilai standar sehingga rendahnya penyimpangan data dan penyebaran nilainya merata.

c. *Organizational Commitment* (X3)

Variabel *organizational commitment* memiliki nilai minimum sebesar 16 dan nilai maksimum sebesar 45. Variabel *organizational commitment* memiliki 9 pernyataan yang diukur dengan skala likert 5 poin memiliki nilai *mean* sebesar 34.91, dan nilai standar deviasi sebesar 5.81067. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai *mean* lebih besar dari nilai standar sehingga rendahnya penyimpangan data dan penyebaran nilainya merata.

d. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Variabel *organizational citizenship behavior* memiliki nilai minimum sebesar 41 dan nilai maksimum sebesar 75. Variabel *organizational citizenship behavior* memiliki 15 pernyataan yang diukur dengan skala likert 5 poin memiliki nilai *mean* sebesar 61.53, dan nilai standar deviasi sebesar 7.50373. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai *mean* lebih besar dari nilai standar sehingga rendahnya penyimpangan data dan penyebaran nilainya merata.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui ketepatan antara data sesungguhnya yang terjadi pada objek dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Uji validitas pengukurannya mengkorelasikan antara skor item pernyataan dengan total item, selanjutnya mengkorelasikan antar masing-masing skor indikator item dengan total skor konstruk. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui data valid atau tidaknya suatu kuesioner. Data dikatakan valid jika nilai KMO > 0.5 dan nilai loading factor > 0.4, apabila nilai kurang dari itu maka tidak valid.

Tabel 3. Uji Validitas

Variabel	Nilai KMO	Nilai Loading Factor	Keterangan
Servant Leadership	0.891		
X1.1		.835	Valid
X1.2		.849	Valid
X1.3		.673	Valid
X1.4		.745	Valid
X1.5		.803	Valid

Variabel	Nilai KM0	Nilai Loading Factor	Keterangan
X1.6		.774	Valid
X1.7		.624	Valid
X1.8		.779	Valid
X1.9		.578	Valid
X1.10		.669	Valid
Resistance to Change	0.798		
X2.1		-.599	Tidak Valid
X2.2		.588	Valid
X2.3		.676	Valid
X2.4		.884	Valid
X2.5		.739	Valid
X2.6		.833	Valid
X2.7		.768	Valid
X2.8		.828	Valid
Organizational Commitment	0.820		
X3.1		.843	Valid
X3.2		.683	Valid
X3.3		.722	Valid
X3.4		.716	Valid
X3.5		.820	Valid
X3.6		.679	Valid
X3.7		.850	Valid
X3.8		.656	Valid
X3.9		.690	Valid
Organizational Citizenship Behavior	0.902		
Y.1		.739	Valid
Y.2		.736	Valid
Y.3		.849	Valid
Y.4		.702	Valid
Y.5		.754	Valid
Y.6		.661	Valid
Y.7		.556	Valid
Y.8		.654	Valid
Y.9		.550	Valid
Y.10		.749	Valid

Variabel	Nilai KM0	Nilai Loading Factor	Keterangan
Y.11		.510	Valid
Y.12		.610	Valid
Y.13		.776	Valid
Y.14		.630	Valid
Y.15		.583	Valid

Analisis yang dipaparkan pada Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai toleransi untuk tiap variabel independen adalah lebih dari 0.10, dan tidak terdapat nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk variabel independen yang melampaui angka 10. Hal ini mengkonfirmasi bahwa tidak terjadi multikolinearitas yang signifikan antar variabel independen dalam model regresi. Ini berarti bahwa variabel-variabel tersebut tidak saling berkorelasi secara berlebihan, yang menjamin bahwa model regresi yang diaplikasikan terbebas dari isu multikolinearitas dan dapat dipercaya untuk analisis lebih mendalam.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejumlah suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Elvinaro, 2019 : 189). Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji apakah data instrument reliabel atau tidak. Teknik yang digunakan pada uji ini menggunakan Cronbach Alpha, dapat dikatakan reliabel atau tidak jika nilai Cronbach Alpha > 0.60.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Item	Nilai Acuan	Cronbach Alpha	Keterangan
Servant Leadership	10	0.6	0.919	Reliabel
Resistance to Change	8	0.6	0.793	Reliabel
Organizational Commitment	9	0.6	0.88	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	15	0.6	0.928	Reliabel

Berdasarkan hasil olah data diatas, nilai Cronbach Alpha pada setiap variabel memiliki nilai > 0.60. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dinyatakan reliabel sehingga kuesioner dapat dipercaya dan memenuhi uji reliabilitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Model Regresi

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Menurut Sugiyono (2018:307) Regresi linear berganda digunakan oleh peneliti untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen atau regresi linear berganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Model regresi ini melibatkan lebih dari satu variabel bebas. Model penelitian ini

digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh *variable independen* dengan *dependen*. Model penelitian regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + e$$

Hasil nilai regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.489	5.481		5.198	0
	Servant Leadership	0.25	0.123	0.18	2.038	0.044
	X2.1	-0.169	0.127	-0.097	-1.332	0.186
	Organizational Commitment	0.727	0.109	0.563	6.656	0

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Adapun hasil dari perhitungan regresi linear berganda yang telah dihitung, memperoleh nilai persamaan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1.SL + \beta_2.RC + \beta_3.OC + e$$

$$Y = 28.489 + 0.250 + (-0.169) + 0.727 + e$$

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Menurut Ghozali (Putra et.al, 2019) Uji Statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau variabel terikat. Uji F ini mencari variabel independen apakah mempengaruhi variabel dependen atau tidak. Dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 6. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3059.225	3	1019.742	35.116	.000 ^a
	Residual	3078.129	106	29.039		
	Total	6137.355	109			

a. Predictors: (Constant), Organizational Commitment, Resistance to Change, Servant Leadership
 b. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil olah data uji F diatas untuk menentukan kualitas signifikansi dari regresi. Kriteria nilai probabilitas berdasarkan uji nilai signifikansi memperoleh nilai < 0.05 maka terdapat pengaruh secara bersama-sama (simultan). Hasil olah data tabel diatas dapat disimpulkan bahwa diperoleh nilai Sig 0.000 < 0.05.

Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi *servant leadership*, *resistance to change*, *organizational commitment*, terhadap *organizational citizenship behavior* baik, maka dapat dilanjutkan dengan perhitungan koefisien determinasi (R²).

Uji Hipotesis (Uji t)

Menurut Sujarweni (2015:161) “Uji t adalah pengujian koefisien regresi parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X1) secara individual mempengaruhi variabel dependen (Y)”. Pada uji t ini dapat diperoleh hasil analisis dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, dapat diperoleh data pada tabel berikut ini :

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.489	5.481		5.198	0
	Servant Leadership	0.25	0.123	0.18	2.038	0.044
	X2.1	-0.169	0.127	-0.097	-1.332	0.186
	Organizational Commitment	0.727	0.109	0.563	6.656	0

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil olah data Uji t dari tabel diatas dapat disimpulkan hubungan variabel independen dan dependen sebagai berikut :

a. Hipotesis Pertama (H1)

Nilai Signifikansi, untuk pengaruh *servant leadership* (X1) terhadap Y adalah sebesar 0.044 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima dan terdapat pengaruh X1 terhadap Y.

b. Hipotesis Kedua (H2)

Nilai Signifikansi, untuk pengaruh *resistance to change* (X2) terhadap Y adalah sebesar 0.186 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 ditolak dan tidak terdapat pengaruh X2 terhadap Y.

c. Hipotesis Ketiga (H3)

Nilai Signifikansi, untuk pengaruh *organizational commitment* (X3) terhadap Y adalah sebesar 0.000 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima dan terdapat pengaruh X3 terhadap Y.

Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Ghazali (2018:97) koefisien determinasi (R²) merupakan suatu uji yang berfungsi untuk mengukur seberapa besar kemampuan dalam mendeskripsikan pengaruh variasi variabel bebas (independent variable) dengan variabel terikat (dependent variable). Nilai koefisien determinasi adalah 0 dan 1. Nilai koefisien determinasi yaitu antara nol dan satu yang dimana nilai R² yang kecil memiliki kemampuan dalam menjelaskan variasi variabel dependen terbatas (Ghozali, 2018).

Uji koefisien determinasi (R²) ini menunjukkan sejauh mana variabel independen dalam model regresi mampu menjelaskan variabel dependen dengan nilai adjusted r square, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1.	.706 ^a	0.498	0.484	5.38878
a. Predictors: (Constant), Organizational Commitment, X2.1, Servant Leadership				

Dari hasil perhitungan Adjusted R Square dalam penelitian ini sebesar 0.484 atau sebesar 48.4%, yang artinya *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan sebesar 0.484 atau sebesar 48.4% dengan variabel *servant leadership*, *resistance to change*, dan *organizational commitment*. Sedangkan sisanya 0.516 atau 51.6% variasi *Organizational Citizenship Behavior* dijelaskan oleh variabel independen di luar penelitian ini.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Peran *servant leadership* yang dilakukan pimpinan dalam perusahaan ini baik dan dapat memberikan dampak positif terhadap karyawan, sehingga karyawan memiliki dorongan untuk mengerjakan pekerjaan di luar *jobdesc* sehingga meningkatkan efektifitas perusahaan. Selain itu adanya rasa kepedulian, saling menghormati, saling intropeksi dan memberikan *reward* kontribusi terhadap karyawan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dan sikap *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian ini, *servant leadership* diukur dengan menggunakan 5 indikator yaitu *Love* (Kasih sayang), *Vision* (visi), *Empowerment* (pemberdayaan), *Humality* (kerendahan hati), *Trust* (kepercayaan).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Perdana, I., and I. Surya (2017) menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dari hasil penelitian tersebut *Servant Leadership* yang diterapkan oleh pimpinan dapat meningkatkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di My Buss Denpasar.

Pengaruh *Resistance To Change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *resistance to change* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa *resistance to change* tidak mendukung sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena karyawan PT. Telekomunikasi Selular selalu mengikuti aturan dan

perkembangan baru dalam perusahaan. PT. Telekomunikasi Selular bergerak dalam bidang teknologi komunikasi sehingga selalu ada gebrakan dan inovasi perkembangan yang lebih canggih, tentu tidak sejalan dengan adanya *resistance to change*. Penolakan terhadap perubahan ini juga menghambat kesuksesan seseorang dan perusahaan. Dalam penelitian ini, *resistance to change* diukur dengan menggunakan 6 indikator yaitu *ecluctance to lose control*, *cognitive rigidity*, *lack of psychological resilience*, *intolerance to the adjustment period involved in change*, *preference for low level of stimulation and novelty*, dan *recluctance to give up old habits*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Safitri, Agustin Eka, and Euis Soliha (2019) menunjukkan bahwa *Resistance To Change* tidak memoderasi hubungan tersebut antara *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini karena pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Demak terikat dengan aturan Pegawai Negeri Sipil (PNS), sehingga setiap ada perubahan selalu mengikuti dan selalu berkaitan dengan perubahan peraturan perundang-undangan.

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Organizational commitment* ini menunjukkan sikap komitmen karyawan terhadap pekerjaannya dan memikirkan jangka panjang perusahaan. Hal ini menimbulkan loyalitas karyawan dengan memberikan kontribusi aktif terhadap perusahaannya secara sukarela. Dalam penelitian ini, *organizational commitment* diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu Komitmen Afektif atau *affective commitment*, Komitmen Berkelanjutan atau *continuance commitment*, dan Komitmen Normatif atau *normative commitment*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Manora, Retmita Tata Elsa, Purnamie Titisari, and Mochammad Syaharudin (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan semua faktor komitmen organisasi berjalan dengan baik maka *organizational citizenship behavior* karyawan di Royal Hotel n'Lounge Jember juga akan meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan mengenai pengaruh *servant leadership*, *resistance to change*, dan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY mendapat hasil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. Adanya rasa kepedulian pimpinan

terhadap karyawan menunjukkan motivasi karyawan dan karyawan merasa didengarkan membuat karyawan semakin giat dalam bekerja.

2. *Resistance To Change* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. Hal ini menunjukkan PT. Telekomunikasi Selular selalu mengikuti aturan dan perkembangan baru dalam perusahaan. PT. Telekomunikasi Selular bergerak dalam bidang teknologi komunikasi sehingga selalu ada gebrakan dan inovasi perkembangan yang lebih canggih, tentu tidak sejalan dengan adanya *resistance to change*.
3. *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telekomunikasi Selular Regional Jawa Tengah & DIY. Hal ini menunjukkan loyalitas karyawan dengan memberikan kontribusi aktif terhadap perusahaannya secara sukarela dan turut memikirkan jangka panjang perusahaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Azan, P. G., Suryatiningsih, D., & Nuryanti, N. (2015). *Pengaruh Organizational Commitment Dan Professional Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pt. Telkomsel Pekanbaru* (Doctoral dissertation, Riau University). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, vol. 2, no. 2, Oct. 2015, pp. 1-11.
- Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-11.
- Damayanti, D. S. (2022). *PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN ORGANIZATIONAL CLIMATE TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT (Studi pada Hotel Galuh Tirtonirmolo Prambanan)* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA).
- Fadilah, W. N. PERBEDAAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KARYAWAN TETAP DAN KARYAWAN TIDAK TETAP
- Fauzi, M. (2015). Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri 1 Pamekasan).
- Haji, W. H., Widayati, C. C., Madiistriyatno, H., & Febrianto, M. R. (2021). The Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior. *Calitatea*, 22(184), 203-210.
- Handayaniingrum, C. P., & Tanuwijaya, J. (2023). Pengaruh job satisfaction terhadap organizational citizenship behavior, employee performance dengan organizational commitment sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 365-382.

- Hikmah, F., Titisari, P., & Wahyu Lelly, S. (2014). Pengaruh Servant Leadership Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT PLN (Persero) Area Jember.
- Kartika, E. W., & Pienata, C. (2020). *The role of organizational commitment on organizational citizenship behavior in hotel industry* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Khian, H. S., & Bernarto, I. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Dan Well-Being Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Guru Smk Mudita Kota Singkawang [the Effect of Servant Leadership, Perceived Organizational Support, and Well-Being on the Organizational Citizenship Behavior of Teacher At Mudita Vocational School Singkawang City]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 17(2), 212-231.
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 15(1).
- Legowo, A., & Soliha, E. (2022). Kualitas Kehidupan Kerja, Employee Engagement, dan Resistance to Change Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 103-124.
- Manora, R. T. E., Titisari, P., & Syaharudin, M. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Empowerment dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Royal Hotel n'Lounge Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 97-101.
- Nindyati, A. D. (2016). Kajian resistance to change dan perceived organizational support (studi empiris pada karyawan perusahaan swasta di bandung). *INQUIRY: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(2).
- Octafiani, G. (2022). *Pengaruh Pemberdayaan karyawan, Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Komitmen organisasi (Studi Pada Karyawan Indihome Witel Jakarta Barat)* (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta).
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Paramitha, L. D., & Rijanti, T. (2022). Pengaruh Quality Of Work Life dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Moderasi Resistance To Change (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang). *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 200-217.
- Perdana, I. K. H., & Surya, I. (2017). Pengaruh Servant Leadership Dan Trust in Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(6), 254823.

- Prabowo, V. C. (2013). Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap Organizational Citizenshp Behavior (Ocb) Pada Blue Bird Group Surabaya. *Agora*, 1(3), 1521-1532.
- Prasetio, A. P., Siregar, S., & Luturlean, B. S. (2015). The effects of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2), 99-108.
- Riyanthi, F. A., & Santi, D. E. (2021, June). Gambaran Resistance to Change Karyawan PT X terhadap Pelaksanaan Protokol Kesehatan Covid-19. In *Seminar Nasional Psikologi dan Ilmu Humaniora (SENAPIH)* (Vol. 1, No. 1, pp. 213-220).
- Safitri, A. E., & Soliha, E. (2019). Resistance To Change Sebagai Pemoderasi Pengaruh Servant Leadership Dan Pemberdayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)(Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak). *NCAB*.
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behaviour, melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2).
- Sholikhah, C. I. R., & Frianto, A. . (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 291-301. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p291-301>
- Syahputri, Karina (2021) *Pengembangan model resistensi pengguna sistem informasi berdasarkan social influence dan dispositional resistance to change theory*. Undergraduate thesis, UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Takwisti, A., & Suhana, S. (2022). Upaya Peningkatan Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasional dan Persepsi Keadilan (Studi Empiris pada Karyawan PT. Bandeng Juwana Elrina Semarang). *YUME: Journal of Management*, 5(1), 261-270.
- Triyanto, A. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) dan pengaruhnya terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(2), 52-65.
- Winata, F., Toni, H., & SE, M. (2019). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan tipe kepribadian big five sebagai variabel pemoderasi pada anggota pengawas pemilihan umum (Bawaslu) kabupaten Jember 2018-2023. *Jurnal Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Unmuh Jember*, (6342).
- Windraswari, D. A., & Tjahjaningsih, E. (2019). PENGARUH MODAL PSIKOLOGIS DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN MODERASI RESISTANCE TO CHANGE (Studi Pada Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerja. *NCAB*.