



**BRPKM**

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>



ARTIKEL PENELITIAN

## **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *AFFECTIVE COMMITMENT* PADA *VOLUNTEER* KOMUNITAS 1000 GURU SURABAYA**

Yosua Maydikie Putra & Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog

Departemen Psikologi Industri & Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Affective Commitment* pada *volunteer* Komunitas 1000 Guru Surabaya. Penelitian ini dilakukan pada 50 partisipan *volunteer* Komunitas 1000 Guru Surabaya, metode yang digunakan *explanatory research*. Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Servant Leadership* terhadap *Affective Commitment*.

Penelitian ini melibatkan 50 *volunteer* aktif dari Komunitas 1000 Guru Surabaya dan menggunakan kuesioner skala *servant leadership* sebanyak 39 aitem oleh (Barbuto & Wheeler, 2006) & (Wong & Davey, 2007). Skala *affective commitment* terdiri dari 5 dari 6 aitem yang dikembangkan oleh Mayer & Allen (1993). Hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh signifikan (sig. <0,05) dari *servant leadership* terhadap *affective commitment* pada para *volunteer*, dengan dampak sebesar 16,2%.

**Kata kunci:** *servant leadership, affective commitment, volunteer*

### **ABSTRACT**

This research aims to investigate the influence of *Servant Leadership* on *Affective Commitment* among volunteers of the 1000 Guru Surabaya Community. The study involved 50 participants who are volunteers in the 1000 Guru Surabaya Community, and the research method used was explanatory research. Based on the obtained results, there is a significant influence of *Servant Leadership* on *Affective Commitment*.

This research involved 50 active volunteers from the 1000 Guru Surabaya Community and used a 39 items questionnaire on *servant leadership* scale by (Barbuto & Wheeler, 2006) & (Wong & Davey, 2007). The *affective commitment* scale consisted of 5 out of 6 items developed by Mayer & Allen (1993). The data analysis showed a significant influence (sig. < 0.05) of *servant leadership* on *affective commitment* among the volunteers, with a 16.2% impact.

**Keywords:** *servant leadership, affective commitment, volunteer*

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), tahun, Vol. X(no), pp,

\*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: fajrianthi@psikologi.unair.ac.id



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

## PENDAHULUAN

Organizational commitment penting bagi sebuah organisasi. Umam (2012) menjelaskan apabila seseorang yang memiliki komitmen afektif terhadap perusahaan atau organisasi mengikatkan dirinya secara sukarela dan secara pribadi karena mereka ingin melakukannya, bukan karena mereka merasa terpaksa atau karena adanya kebutuhan eksternal yang memaksa mereka. (Cynthia et al., 2020). Selain itu individu yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi dan mereka merasa terlibat secara aktif dalam organisasi, memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi, dan memiliki motivasi yang tinggi untuk bertahan dalam organisasi tersebut. Mereka memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan dan kelangsungan organisasi tersebut (Rhoades et al., 2001). Dengan kata lain, mereka memiliki hubungan yang kuat dan emosional dengan organisasi tersebut karena mereka secara sukarela merasa terikat dan memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi dan berada di dalam organisasi tersebut.

Penelitian oleh Schroeder et al (2014) disebutkan bahwa terdapat fenomena kelelahan yang dapat dialami oleh volunteer ketika mereka menghadapi realitas kompleks yang sering terjadi pada penerima layanan sosial. Hal ini bisa terjadi karena volunteer sering menghadapi situasi yang sulit dan menuntut, seperti bekerja dengan orang-orang yang membutuhkan bantuan dalam kondisi yang buruk atau di lingkungan kerja yang tidak kondusif. Selain itu, volunteer juga bisa merasa kecewa atau frustrasi jika mereka merasa bahwa kontribusi mereka tidak dihargai atau jika mereka merasa tidak memiliki kendali atas hasil pekerjaan mereka. Dimana ketika volunteer merasa bahwa organisasi penting bagi mereka dan mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, maka mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi tersebut. Hal ini dapat meningkatkan motivasi volunteer untuk terus berkontribusi dan memperkuat hubungan antara volunteer dan organisasi. Selain itu, komitmen volunteer juga dapat membantu mengurangi tingkat pergantian volunteer dan meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh volunteer. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan dukungan yang cukup kepada volunteer dan membuat jelas mengapa tujuan dan pencapaian organisasi penting agar dapat meningkatkan komitmen volunteer (Schroeder et al., 2014).

Penelitian terdahulu juga menunjukkan beberapa fenomena yang terjadi dalam komitmen pada volunteer. Watson (2005) menuturkan bahwa volunteer mengalami turnover atau dalam organisasi non-profit sering terjadi pergantian volunteer yang tinggi, yang dapat menyebabkan biaya yang tinggi untuk merekrut, memilih, dan melatih volunteer baru dan dalam organisasi non-profit sering terjadi. Selain itu Greenberg (2000) juga menuturkan bahwa dalam organisasi non-profit kepuasan volunteer yang rendah, yang dapat menyebabkan perasaan negatif terhadap pekerjaan dan organisasi. Sehingga dengan demikian Wilson (2000) menuturkan bahwa kurangnya komitmen dari volunteer terhadap organisasi dapat menjadi ancaman terhadap kelangsungan kegiatan volunteer dan organisasi itu sendiri (Erdurmazh, 2019b). Hal ini berarti ketika volunteer tidak memiliki tingkat komitmen yang cukup terhadap organisasi, kemungkinan kegiatan volunteer dan keberlanjutannya dapat terganggu atau terancam.

Tingkat komitmen organisasi yang tinggi memiliki pengaruh terhadap tingkat usaha yang diberikan oleh volunteer. Perbedaan ini terjadi karena, dibandingkan dengan karyawan, penggunaan reward dan punishment oleh organisasi tidak memiliki efektivitas yang sama terhadap volunteer. Akibatnya, hubungan antara sikap dan perilaku diharapkan lebih kuat pada volunteer, daripada karyawan (Dawley et al., 2005). Komitmen organisasi sangat penting bagi volunteer karena dapat mempengaruhi keberlangsungan kegiatan volunteer dan organisasi itu sendiri. Ketika volunteer memiliki komitmen organisasi yang kuat, mereka akan lebih cenderung untuk tetap berpartisipasi dalam kegiatan

organisasi dan mempertahankan hubungan yang baik dengan organisasi tersebut. Selain itu, volunteer yang memiliki komitmen organisasi yang kuat juga cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih banyak dalam kegiatan sosial. Mereka akan lebih bersemangat dan berdedikasi dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Komitmen organisasi juga dapat membantu mengurangi tingkat pergantian volunteer yang tinggi. Dengan memiliki volunteer yang memiliki komitmen organisasi yang kuat, organisasi dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk merekrut, memilih, dan melatih volunteer baru (Erdurmazh, 2019b). Oleh karena itu, penting bagi organisasi non-profit untuk membangun komitmen organisasi yang kuat pada volunteer, dengan cara memberikan dukungan dan penghargaan yang tepat, serta memperhatikan kebutuhan dan kepuasan volunteer. (Erdurmazh, 2019b).

Affective commitment yang tinggi sangat penting bagi organisasi dan volunteer karena dapat meningkatkan keterikatan dan kepuasan mereka terhadap organisasi atau program volunteer. Anggota atau volunteer yang memiliki affective commitment yang tinggi cenderung merasa lebih terikat dengan organisasi atau program volunteer, merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan cenderung bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama. Hal ini dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi atau program volunteer (Jain, 2016). Selain itu, anggota atau volunteer yang memiliki affective commitment yang tinggi juga cenderung berpartisipasi dalam kegiatan organisasi atau program volunteer di luar tugas-tugas mereka yang sehari-hari. Hal ini dapat meningkatkan citra positif organisasi atau program volunteer dimata masyarakat dan memperkuat hubungan antara organisasi atau program volunteer dan komunitas di sekitarnya. Dalam konteks volunteer, affective commitment juga dapat mempengaruhi motivasi mereka untuk terus berkontribusi pada program volunteer. Volunteer yang memiliki affective commitment yang tinggi cenderung merasa bahwa kontribusi mereka sangat berarti bagi organisasi atau masyarakat yang dilayani oleh program sosial tersebut. Hal ini dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terus berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan sosial dan memberikan dampak positif bagi masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi maupun program sosial untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen afektif volunteer, seperti memberikan dukungan dan pengakuan atas kontribusi mereka serta menciptakan lingkungan kerja atau program sosial yang positif dan inklusif.

Volunteer sangat penting bagi organisasi karena mereka memberikan kontribusi yang berharga dalam mencapai tujuan organisasi. Volunteer biasanya memiliki motivasi yang kuat untuk membantu orang lain atau menyumbangkan waktu dan keterampilan mereka untuk tujuan yang baik. Dalam konteks organisasi, volunteer dapat membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional dengan memberikan dukungan tambahan dalam berbagai bidang seperti administrasi, pemasaran, keuangan, dan lain sebagainya (Wilson, 2000). Selain itu, kehadiran volunteer juga dapat membantu meningkatkan visibilitas dan citra positif organisasi di masyarakat. volunteer seringkali menjadi duta atau perwakilan organisasi di komunitas tempat mereka tinggal atau bekerja.

Affective commitment yang tinggi sangat penting bagi organisasi dan volunteer karena dapat meningkatkan keterikatan dan kepuasan mereka terhadap organisasi atau program volunteer. Karyawan atau volunteer yang memiliki affective commitment yang tinggi cenderung merasa lebih terikat dengan organisasi atau program volunteer, merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan cenderung bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama. Hal ini dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi atau program volunteer (Jain, 2016).

Komunitas sebagai sebuah organisasi juga memiliki pengelolaan manajemen dan struktur yang berbeda dengan organisasi profit seperti perusahaan. Dimana bahwa dalam tata kelola organisasi non-profit,

penting untuk mengintegrasikan atau menyelaraskan organisasi dengan semua orang yang terlibat. Hal ini dilakukan untuk mencapai keputusan dan keseimbangan yang sesuai dalam organisasi, dengan tujuan mencapai misi organisasi. Selain itu, karena organisasi non-profit memiliki aturan yang mengatur dirinya sendiri, dewan pengurus menjadi inti dari aktivitas tata kelola organisasi tanpa diragukan (Liu, 2010). Dalam konteks ini, tata kelola organisasi non-profit mempertimbangkan kepentingan dan masukan dari berbagai pemangku kepentingan seperti anggota dewan, staf, donatur, peserta program, dan masyarakat.

Dalam mencapai tingkat komitmen yang tinggi dalam organisasi, dibutuhkan seorang pemimpin yang sesuai dan kompeten (Suprpto & Novanto, 2016). Tidak hanya sosok pemimpin namun gaya kepemimpinan yang diterapkan juga penting untuk diperhatikan. Gaya kepemimpinan merupakan sebuah langkah yang digunakan untuk berinteraksi antara seorang pemimpin dengan anggotanya (Allo, 2013). Salah satu model atau gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan pada lingkup organisasi non-profit adalah servant leadership. Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan perasaan alami untuk melayani anggotanya (Northouse, 2011). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa servant leadership behaviors yang dirasakan memiliki hubungan positif dengan setiap motif untuk menjadi sukarelawan. Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa servant leadership behaviors memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap affective commitment pada volunteer. Hal ini disebabkan oleh servant leadership behaviors yang dapat membangun hubungan emosional antara volunteer dan organisasi non-profit (Erdurmazh, 2019a).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menguji secara empiris hubungan antara servant leadership dengan affective commitment pada volunteer Komunitas 1000 Guru Surabaya. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi dan menguji secara empiris hubungan antara servant leadership dengan organizational commitment pada volunteer Komunitas 1000 Guru Surabaya.

## METODE

### *Desain Penelitian*

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti memilih menggunakan metode survei, dimana subjek penelitian diminta untuk memberikan jawaban dan penilaian terhadap serangkaian pertanyaan dalam jangka waktu yang terbatas, tanpa ada manipulasi kondisi yang dilakukan oleh peneliti

### *Partisipan*

Karakteristik partisipan yaitu laki-laki dan perempuan yang tercatat sebagai volunteer aktif Komunitas 1000 Guru Surabaya. teknik sampling yang digunakan penulis adalah non-probability sampling dengan cara convenience sampling. Teknik ini digunakan untuk memilih subjek yang sesuai, mudah dijangkau dan tersedia di sekitar

### *Pengukuran*

Terdapat 2 alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain :

#### 1. *Servant Leadership Questionnaire*

Menurut Wong, *servant leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan kepada orang lain dan memprioritaskan kepentingan orang lain di atas kepentingan diri sendiri (Wong & Davey, 2007). Variable *servant leadership* dalam penelitian ini terdiri dari 8 dimensi yang di kembangkan oleh (Handoyo, 2010). Dimana alat ukur tersebut dikembangkan dan

diadaptasi dari 5 dimensi *Servant leadership Scale* dari Borbuto dan Wheeler (2006), yang kemudian ditambah 3 dimensi dari kategori *servant leadership* yang dikembangkan oleh Wong dan Page (2003). Hasil uji reliabilitas yang dilakukan menggunakan SPSS for Mac dimana dari hasil uji reliabilitas menunjukkan hasil Cronbach's alpha sebesar 0,961 dari 39 item. Sehingga kuesioner ini dapat dikatakan konsisten.

## 2. *Organizational Commitment Questionnaire*

Mayer & Allen (1993) menjelaskan Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan atau anggota dalam organisasi. Karyawan atau anggota dengan komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja karena mereka ingin melakukannya. Ini mencerminkan perasaan cinta pada organisasi (Meyer et al., 1993). Dimana variabel *Affective Commitment* ini dapat diukur melalui beberapa item yang diadaptasi dari *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikembangkan oleh Meyer (Meyer et al., 1993). Hasil uji reliabilitas yang dilakukan menggunakan SPSS for Mac dimana dari hasil uji reliabilitas menunjukkan hasil Cronbach's alpha sebesar 0,756 dari 5 item.

Sebelum proses pengambilan data, peneliti melakukan persiapan sesuai langkah-langkah yang sudah disesuaikan prosedur penelitian dibagi menjadi tahap persiapan dan tahap pelaksanaan. Dalam tahap persiapan penulis menentukan topik penelitian yang akan diangkat dan berkonsultasi dengan dosen pembimbing. Mengumpulkan literatur, referensi serta data kasus mengenai topik permasalahan yang diambil, menyusunnya menjadi latar belakang masalah, lalu melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing. Mengajukan proposal penelitian pada dosen pembimbing dan konsultasi secara berkala. Melakukan konsultasi secara berkala dengan dosen pembimbing mengenai instrument yang akan digunakan. Mencari alat ukur yang sesuai dengan topik penelitian yang dipilih. Meminta bantuan satu Psikolog dan satu mahasiswa magister profesi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga untuk menjadi *professional judgement* alat ukur yang telah ditentukan. Melakukan pengambilan data sesuai dengan kriteria subjek.

Pada pelaksanaan, pengambilan data dilakukan dengan melibatkan total 50 responden. Dalam kuesioner, peneliti telah menyertakan instruksi mengenai cara pengisian kuesioner, serta kolom data subjek yang mencakup inisial atau nama dan usia subjek. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa subjek telah memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti. Pengambilan data untuk penelitian ini dilakukan melalui platform online. Data online tersebut akan secara otomatis tersimpan, lalu peneliti dapat mengunduh hasil data dan selanjutnya dilakukan uji statistik dengan aplikasi IBM SPSS Statistic ver. 27 for Mac.

### *Analisis Data*

Penelitian ini akan menguji apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *affective commitment*. Metode analisis yang akan digunakan adalah regresi linear sederhana. Sebelum melakukan analisis regresi linear sederhana, beberapa uji asumsi dilakukan. Uji asumsi pertama adalah uji normalitas, yang menunjukkan bahwa distribusi data normal. Uji asumsi kedua adalah uji linearitas, yang menunjukkan adanya hubungan linear yang antara kedua variabel. Uji asumsi ketiga adalah uji homokedastisitas, yang menunjukkan bahwa data tidak mengalami heterokedastisitas. Selanjutnya dilakukan uji analisis regresi linear sederhana dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistic for Mac

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Deskriptif

Hasil uji analisis deskriptif yang dilakukan menunjukkan bahwa jumlah data/sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 responden. Nilai rata-rata variable servant leadership adalah 164,4. Nilai rata-rata untuk variabel affective commitment sebesar 21,22. Selanjutnya, variabel servant leadership memiliki nilai minimum sebesar 133, dan nilai maksimum sebesar 195. Pada variabel affective commitment memiliki nilai minimum sebesar 16, dan nilai maksimum sebesar 25. Pengolahan data juga menunjukkan hasil yang dapat melihat distribusi data dalam penelitian ini termasuk simetris atau tidak. Pallant (2010) menyebutkan bahwa distribusi data termasuk simetris atau tidak dapat ditinjau dari nilai skewness yang diperoleh. Nilai skewness positif menunjukkan bahwa persebaran data berada pada sisi kiri data, yang berarti kategori rendah dari suatu data. Sedangkan nilai skewness negatif menunjukkan persebaran data berada pada sisi kanan data yang merupakan kategori tinggi dari suatu data. Berdasarkan Tabel 4.3, nilai skewness data affective commitment menunjukkan nilai -.208, nilai skewness data servant leadership menunjukkan nilai .098.

#### Analisis Regresi

Dalam penelitian ini juga diketahui bahwa nilai R Square atau R<sup>2</sup> sebesar 0,162. Hal tersebut menunjukkan bahwa presentase pengaruh variable independent, yaitu servant leadership, terhadap variable terikat, affective commitment sebesar 16,2. Sedangkan 83,8% dipengaruhi oleh variable lain.

### DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh servant leadership terhadap affective commitment pada volunteer Komunitas 1000 Guru Surabaya. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap affective commitment pada para volunteer, dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 (sig. < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku servant leadership berperan penting dalam meningkatkan komitmen emosional para volunteer terhadap komunitas. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa sebesar 16,2% dari affective commitment pada volunteer dapat dijelaskan oleh servant leadership. Sementara itu, 83,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar servant leadership.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Erdurmazh (2019a) yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh sebesar 11% terhadap affective commitment. Studi lain oleh Erdumazli (2019) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa perilaku servant leadership yang dirasakan oleh volunteer secara signifikan memprediksi motivasi sukarelawan dan memiliki hubungan positif dengan affective commitment. Pendekatan servant leadership menempatkan perhatian yang tinggi pada pengembangan individu dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk kesuksesan mereka. Pemimpin yang menerapkan servant leadership berkomitmen untuk memperhatikan kebutuhan dan aspirasi individu dalam tim. Mereka memberikan peluang pengembangan diri melalui pelatihan, mentoring, atau program pengembangan karir, sehingga membantu anggota mencapai potensi maksimal mereka. Pemimpin juga memberikan dukungan yang diperlukan, baik dalam bentuk bimbingan, saran, atau sumber daya yang relevan (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa servant leadership berperan penting dalam menciptakan affective commitment dalam sebuah komunitas. Pemimpin yang menunjukkan perilaku servant leadership yang peduli dan memperhatikan kebutuhan anggota komunitas dapat membentuk hubungan emosional yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen emosional anggota terhadap komunitas tersebut.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara servant leadership terhadap affective commitment pada volunteer Komunitas 1000 Guru Surabaya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (Ha) diterima, sedangkan hipotesis null (H0) ditolak.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Tuhan Yesus, keluarga penulis, sahabat dan orang-orang terdekat yang telah mendukung dan membantu peneliti lebih memahami proses belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi. Penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran dari semua pihak, tanpa terkecuali, karena menyadari bahwa karya yang disusun jauh dari kata sempurna. Penulis berharap semoga artikel ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya pihak yang membutuhkan.

### DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Yosua Maydikie Putra & Fajrianthi tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

### PUSTAKA ACUAN

- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cynthia, R., Niko, D., Program, S., & Pendidikan, S. T. (2020). Peran Servant Leadership, Commitment Affective, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Efektivitas Tim Guru. *Pedagogia Jurnal Ilmu Pendidikan*, 18(03), 225–238. <https://doi.org/10.17509/pdgia.v18i3.28202>
- Dawley, D. D., Stephens, R. D., & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 511–525. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.09.001>
- Erdurmazh, E. (2019a). On the Servant Leadership Behaviors Perceived in Voluntary Settings: The Influences on Volunteers' Motivation and Organizational Commitment. *SAGE Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019876265>
- Erdurmazh, E. (2019b). Satisfaction and Commitment in Voluntary Organizations: A Cultural Analysis Along with. In *Source* (Vol. 30). <https://www.jstor.org/stable/45147538>
- Erdurmazh, E. (2019c). Satisfaction and Commitment in Voluntary Organizations: A Cultural Analysis Along with. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(1), 129–146. <https://www.jstor.org/stable/45147538>
- Handoyo, S. (2010). PENGUKURAN SERVANT LEADERSHIP SEBAGAI ALTERNATIF KEPEMIMPINAN DI INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI PADA MASA PERUBAHAN ORGANISASI. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 14(2), 130. <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i2.675>

- Jain, A. K. (2016). Volunteerism, affective commitment and citizenship behavior: An empirical study in India. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 657–671. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2014-0042>
- Lee, Y. J. (2016). Comparison of Job Satisfaction Between Nonprofit and Public Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 295–313. <https://doi.org/10.1177/0899764015584061>
- Liu, H. (2010). The research on the roles and responsibilities of boards in nonprofit organizations: From a comparative perspective between the USA and China. *Nankai Business Review International*, 1(1), 100–117. <https://doi.org/10.1108/20408741011032881>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace Toward a general model*. [www.HRmanagementreview.com](http://www.HRmanagementreview.com)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization- The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Rianne Kaptijn, S. (2009). *Assessing Affective Commitment in the Three-Component Model and the Two Factor Theory: A Comparison between the Theories of*.
- Rizkiawati, R., Wibhawa, B., Budiarti, M., & Raharjo, S. T. (2017). PENTINGNYA BUKU PANDUAN BAGI VOLUNTEER PADA ORGANISASI SOSIAL (STUDI KASUS PADA LEMBAGA REHABILITASI ODHA DAN KONSUMEN NAPZA RUMAH CEMARA KOTA BANDUNG). *Share Social Work Journal*, 7(2), 53–61.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. In *Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 23, Issue 3, pp. 145–157). <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Sapengga, S. E. (2016). pengaruh-servant-leadership-terhadap-kin-3a6958a1. *AGORA*, 4(1).
- Schroeder, D. A., Graziano, W. G., Stukas, A. A., Snyder, M., & Clary, E. G. (2014). Volunteerism and Community Involvement. In *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399813.013.012>
- Smith, A. (2006). Framing the Work of Art: Spirituality and Career Discourse in the Nonprofit Arts Sector. In *New Scientist* (Vol. 190, Issue 2546, p. 25). <https://doi.org/10.1080/10510970500481672>



- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. In *Journal of Business and Psychology* (Vol. 26, Issue 3, pp. 249–267). <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013a). Volunteer Engagement And Organizational Commitment In Nonprofit Organizations: What Makes Volunteers Remain Within Organizations And Feel Happy? *Journal of Community Psychology*, 41(3), 291–302. <https://doi.org/10.1002/jcop.21530>
- Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013b). Volunteer Engagement And Organizational Commitment In Nonprofit Organizations: What Makes Volunteers Remain Within Organizations And Feel Happy? *Journal of Community Psychology*, 41(3), 291–302. <https://doi.org/10.1002/jcop.21530>
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Departement of Sociology*, 215–240.
- Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007). *Best Practices in Servant Leadership*. [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2007/wong-davey.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf)
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *KOMITMEN ORGANISASI Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruhi* (N. A. Saleh, Ed.; 1st ed.). PENERBIT NAS MEDIA PUSTAKA.

Contoh Gambar 1. Logo ETUDE