

**RESISTANCE TO CHANGE SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH  
SERVANT LEADERSHIP DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)  
(Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak)**

Agustin Eka Safitri<sup>1</sup>. Euis Soliha<sup>2</sup>

Universitas Stikubank Semarang

Jl. Kendeng V Bendan Ngisor Semarang

Email: [ae.safitri128@gmail.com](mailto:ae.safitri128@gmail.com)<sup>1</sup>. [euissoliha@edu.unisbank.ac.id](mailto:euissoliha@edu.unisbank.ac.id)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study examines the effect of Servant Leadership and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior with Resistance to Change as moderation in the Demak District Regional Secretariat. Data collection was conducted by census of employees at the Demak Regency Regional Secretariat for employees with the lowest education level, namely senior high school and under 50 years of age. Data collection techniques using a questionnaire of 137 respondents. Data analysis using SPSS 24.00 with the test instrument and linear regression analysis. The results show that: (1) Servant Leadership has a positive effect on Organizational Citizenship Behavior. (2) Empowerment has a positive effect on Organizational Citizenship Behavior. (3) Resistance to change does not moderate the relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. (4) Resistance to change does not moderate the relationship of Empowerment to Organizational Citizenship Behavior.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Resistance to Change.*

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus meningkatkan kinerja individu semaksimal mungkin, karena kinerja individu tersebut akan mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik mewajibkan individu melakukan perilaku yang sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Individu juga perlu memiliki keterampilan untuk dapat bekerja dalam tim seperti komunikasi dan kemampuan berperan serta dalam seluruh aktivitas tim. Keterampilan-keterampilan interpersonal hanya dapat ditampilkan oleh individu yang peduli terhadap individu yang lain dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang menjadi syarat dalam pekerjaannya.

Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tersebut saat ini tidak hanya perilaku in-role, tetapi juga perilaku extra-role. Elemen penting yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku diluar aturan formal organisasi (extra-role). Perilaku perusahaan biasanya dikenal dengan extra-role dan in-role, yang mana perilaku in-role yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada didalam job description, sedangkan perilaku extra-role adalah melakukan pekerjaan diluar job description tanpa mengharapakan suatu pujian, imbalan berupa materi maupun non materi dan dilakukan dengan sukarela dan penuh keiklasan. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra lainnya seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, dan mau menggunakan waktu kerjanya secara efektif.

Sekretariat Daerah sebagai sebuah organisasi Pemerintahan yang sangat memerlukan perilaku ekstra dari para anggotanya karena Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.

Selain karena fungsi administratif, pengkoordinasian, evaluasi dan pembinaan yang melekat pada Sekretariat Daerah maka perilaku OCB sangat penting ada di Sekretariat Daerah. Hal itu juga dipengaruhi adanya kebijakan Nasional yaitu adanya perubahan-perubahan dalam organisasi di Indonesia, seperti downsizing (perampingan organisasi dengan mengurangi jumlah tenaga kerja), mempunyai dampak pada terjadinya perubahan dalam tugas dan kewajiban pegawai, untuk itu sangat diharapkan agar pegawai menjadi lebih kreatif mencari cara baru untuk memperbaiki efisiensi kerja di organisasi. Ketika organisasi mengurangi jumlah pegawai, organisasi itu akan lebih tergantung pada pegawai yang tetap tinggal untuk melakukan hal-hal melebihi apa yang ditugaskan kepada mereka. Oleh karena itu, pegawai tersebut diharapkan menampilkan perilaku sosial organisasi. Sumber Daya Manusia di Indonesia secara umum masih dinilai berkualitas rendah, terutama yang bekerja pada instansi pemerintahan. Salah satu contoh adalah sifat Aparatur Sipil Negara yang kurang memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja dengan baik, mereka harus mendapat tekanan dari

atasan untuk bekerja lebih baik. Pada pengamatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak masih banyak ASN yang belum bisa memanfaatkan perangkat teknologi informasi (komputer) hal ini menyebabkan kinerjanya mereka menjadi rendah dan juga banyak ASN yang sudah berada pada zona nyaman yang menyebabkan mereka tidak mau berubah untuk beradaptasi pada kebijakan-kebijakan organisasi yang baru. Maka untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi dibutuhkan pegawai yang dapat menampilkan perilaku ekstra hal ini dipandang sebagai manifestasi dari kodrat manusia sebagai makhluk sosial yang sangat mungkin dipengaruhi oleh kompetensi sosial yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Sebuah organisasi baik dalam lingkup kecil maupun besar jika anggotanya telah diorientasikan untuk menjadi orang-orang terdidik, maka akan melahirkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kualitas dan kompetensi yang memadai. Dengan tersedianya kualitas SDM yang demikian, maka setiap perubahan dan persaingan akan bisa diantisipasi sekaligus dimenangkan. Sumber Daya Manusia yang dulunya hanya dianggap sebagai faktor produksi, akan dipandang lebih sebagai asset yang memiliki daya tawar tinggi dalam mewujudkan tujuan yang telah direncanakan dan diprogramkan. Organisasi harus mengembangkan dan memberdayakan pegawai yang dimiliki serta membuka diri dari perkembangan global yang selalu berubah. Pemberdayaan pegawai sebenarnya telah menjadi trend sebagai bagian dari sistem pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi masa depan (future oriented) demi kepuasan konsumen (customer satisfaction). Konsumen yang haus akan bentuk-bentuk pelayanan berkualitas, prima, dan memuaskan memberi tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki. Melalui usaha pemberdayaan pegawai sebagai bagian dari salah satu unsur sumber daya organisasi, maka dalam jangka panjang organisasi akan mampu secara optimal memanfaatkan sumber daya manusianya di tengah persaingan yang ada.

Selain pemberdayaan Pegawai, kesuksesan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, Fungsi pemimpin adalah untuk menggerakkan para pengikut agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki pemimpin. Hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya bersifat pembimbingan, pemberian arah, pemberian perintah / instruksi, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Salah satu gaya kepemimpinan yang kontroversial adalah Kepemimpinan yang melayani (Servant Leadership) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin yang melayani (Servant Leader) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandanganya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual. Kepemimpinan yang melayani memiliki kelebihan karena hubungan antara pemimpin (leader) dengan pengikut (followers) berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Kepemimpinan yang melayani dapat diterapkan pada semua bidang profesi, organisasi, lembaga, perusahaan (bisnis) dan pemerintahan karena kepelayanan bersifat universal. Pemimpin yang melayani juga dapat diartikan sebagai seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya dan komunitasnya dan karenanya ia mendahulukan hal-hal tersebut dibandingkan dengan pencapaian ambisi pribadi atau pola dan kesukaannya saja. Bila seseorang ingin menjadi pemimpin yang efektif dan berhasil, ia harus lebih dulu memiliki motivasi dan hasrat yang besar untuk memenuhi kebutuhan orang lain. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu mendorong pengikutnya untuk mencapai potensi optimalnya. Para pemimpin harus memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan internal (para karyawan) sehingga akan berdampak pada pelayanan prima yang didemonstrasikan oleh para pelanggan internal kepada para pelanggan eksternal. Gaya kepemimpinan yang melayani lebih banyak digunakan di organisasi sektor publik dan pemerintah. Sehingga tepatlah Gaya kepemimpinan yang melayani ini diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

Fenomena yang ditemui dalam pelaksanaan kegiatan di Sekretariat daerah Kabupaten Demak yaitu adanya beberapa pegawai yang tidak mempunyai inisiatif untuk membantu rekan kerjanya yang tidak masuk kerja karena berhalangan hadir. Biasanya pegawai tersebut harus diberikan instruksi dahulu baru kemudian mau membantu menyelesaikan pekerjaannya tersebut. Sikap lain yang ditunjukkan adalah kurangnya partisipasi pegawai diluar jam kerja, kecuali pegawai tersebut mendapatkan surat perintah secara resmi. Hal-hal tersebut menunjukkan variasi tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang terjadi sekarang ini di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

Hasil dari pra penelitian yang dilakukan kepada 30 responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, dengan menggunakan indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut Organ (1997) dan kuesioner skala Likert menunjukkan bahwa pegawai cenderung bersikap netral. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) masih kurang di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### ***2.1 Organization citizenship behaviour***

Organization citizenship behavior (OCB) merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004). Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) mengatakan organizational citizenship behavior (OCB) adalah kebebasan perilaku 64 HUMANIORA Vol.5 No.1 April 2014: 62-70 individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. OCB juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah. Kontribusi OCB merupakan penyumbang yang mungkin atau tidak mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada OCB merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif (Organ et al., 1995). Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari job description karyawan secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain), atau perilaku yang karyawan tidak dihargai secara formal (Jex, 2002). Bogler dan Somech (2005) mengatakan bahwa organizational citizenship behavior adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan. Dari beberapa pendapat mengenai OCB dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi. Dimensi Organizational Citizenship Behavior Dimensi organizational citizenship behavior menurut Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006) adalah *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue*.

## 2.2 Servant Leadership

Menurut Spears (2002:255), pemimpin yang melayani (Servant Leadership) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.

Menurut Spears (2002:27-29), terdapat sepuluh karakteristik Servant Leadership, yaitu sebagai berikut:

1. Mendengarkan (Listening). Servant-leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
2. Empati (Empathy). Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.
3. Penyembuhan (Healing). Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
4. Kesadaran (Awareness). Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
5. Persuasi (Persuasion). Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan servant leadership.
6. Konseptualisasi (Conceptualization). Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
7. Kejelian (Foresight). Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
8. Keterbukaan (Stewardship). Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.
9. Komitmen untuk Pertumbuhan (Commitment to the Growth of People). Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
10. Membangun Komunitas (Building Community). Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

## 2.3 Pemberdayaan

Ghosh (2013) menjelaskan mengenai pemberdayaan karyawan merupakan sebuah proses yang terencana dan sistematis oleh manager untuk memberikan kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab kepada karyawan. Herzberg, et al. (1959) berpendapat pemberdayaan karyawan adalah sebuah otonomi kerja dan pengkayaan, yang difokuskan pada peningkatan pengendalian dan pengambilan keputusan dalam pekerjaan seseorang. Conger & Kanungo (1998) membagi pemberdayaan karyawan menjadi 2 perspektif, yaitu psychological empowerment dan organizational empowerment. Spreitzer (1995) mendefinisikan psychological empowerment menjadi 4 dimensi penting yaitu:

### 1. Meaning

Meaning merupakan perasaan dimana seseorang merasa sesuai antara syarat pekerjaan dengan keyakinan, nilai - nilai dan perilaku yang dimiliki (Spreitzer, 2007).

### 2. Competence

Competence mengacu pada keber-hasilan dari diri karyawan masing-masing atau merupakan keyakinan bahwa karyawan berkompoten dalam melakukan pekerjaan (Robbins, et al. 2002)

### 3. Self-determination

Dimensi ini adalah upaya dari tiap individu dan kelompok tim dalam meningkatkan kontrol atas melakukan pekerjaan yang akan menghasilkan kepuasan kerja (Dicksonk & Lorenz, 2009).

### 4. Impact

Impact adalah sejauh mana seseorang dapat mempengaruhi aspek-aspek di tempat kerja seperti aspek strategis, administrasi, atau operasi (Spreitzer, 2007).

## 2.4 Resistance to Change

Berdasarkan studi klasik yang dilakukan Coch dan French (1948) dikemukakan bahwa resistensi terkait erat dengan perubahan dalam organisasi. Keduanya mendeskripsikan bahwa sikap resistensi pegawai merupakan penghambat utama terhadap perubahan yang dianggap perlu oleh manajemen. Namun demikian, Coch dan French (1948) tidak memberikan definisi yang tegas mengenai resistance to change. Watson (1971) mendefinisikan resistensi sebagai seluruh kekuatan yang berkontribusi terhadap stabilitas dalam sistem personalitas atau sosial.

Robbins (2003) menjelaskan beberapa penyebab resistance to change yang sifatnya individual resistance, yaitu:

1. Kebiasaan (habit). Dalam kesehariannya, manusia memiliki ritual-ritual tertentu yang senantiasa dilakukan. Ritual-ritual ini membentuk sebuah kebiasaan yang rutin dilakukan. Manakala terdapat konfrontasi atas kebiasaan yang telah dilakukan, maka manusia cenderung untuk melakukan “perlawanan” dan berupaya untuk mempertahankan kebiasaan atau rutinitas yang biasa mereka lakukan.
2. Keamanan (security). Seseorang yang membutuhkan keamanan yang cukup tinggi seringkali bersikap resisten terhadap perubahan karena ia menganggap bahwa perubahan itu akan mengancamnya sehingga ia harus melakukan upaya yang lebih keras untuk memperoleh perasaan aman.
3. Faktor ekonomi. Perubahan yang terkait dengan tugas pekerjaan akan menimbulkan kekhawatiran tersendiri bagi pelaksana mengingat seringkali perubahan tugas/pekerjaan itu membawa dampak langsung terhadap pendapatan yang akan mereka terima. Oleh karena itu, perubahan yang terkait dengan tugas/pekerjaan seringkali menimbulkan sikap resisten terlebih lagi bila perubahan tersebut menyebabkan turunnya income atau insentif yang akan diterima.
4. Fear of unknown. Suatu perubahan akan menimbulkan sesuatu yang baru yang seringkali membawa ketidakpastian dan ambiguitas. Kondisi ini menimbulkan kekhawatiran bagi pelaksana mengingat mereka harus mempelajari sesuatu yang bagi mereka tidak pasti. Hal inilah yang mendorong seseorang cenderung resisten terhadap perubahan.
5. Selective information processing. Aktivitas dan perilaku manusia tidak terlepas dari persepsi yang mereka bentuk atas suatu peristiwa. Apabila terdapat sesuatu yang menyimpang dari sesuatu yang telah dipersepsikan, manusia cenderung untuk menolak atau “mengingkarinya”. Manusia cenderung memproses informasi secara selektif. Mereka mau mendengarkan sesuatu yang sesuai dengan keinginan mereka. Mereka cenderung “menentang” informasi yang sifatnya bertentangan dengan persepsi yang telah mereka bentuk.

## 2.5 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1 Servant leadership dan organization citizenship behaviour

Menurut Spears (2002:255), pemimpin yang melayani (Servant Leadership) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Sehingga gaya kepemimpinan yang seperti ini akan memberikan contoh perilaku yang baik dari seorang atasan kepada bawahannya. Ketika seorang atasan memulai terlebih dulu melakukan pekerjaan secara sukarela, maka staf dibawahnyapun secara otomatis akan ikut termotivasi melakukan hal yang serupa, seperti dengan suka rela membantu pekerjaan temannya yang over load ataupun menggantikan tugas temannya yang tidak masuk kerja. Pada penelitian sebelumnya dengan judul oleh The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification (Michelle Vondey, 2010) menunjukkan bahwa ada pengaruh antara Servant Leadership dan OCB dimana nilai p-value statistik uji F adalah 0,000 (<0,05). Ini artinya secara signifikan Servant Leadership berpengaruh terhadap OCB.

### 2.5.2 Pemberdayaan dan organization citizenship behaviour

Ghosh (2013) menjelaskan mengenai pemberdayaan karyawan merupakan sebuah proses yang terencana dan sistematis oleh manager untuk memberikan kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab kepada karyawan. Ketika dalam organisasi pegawai merasa diberdayakan, dibutuhkan oleh organisasi maka hal tersebut akan memunculkan sifat rasa memiliki pada organisasi. Sehingga hal tersebut akan mendorong munculnya sifat dari pegawai untuk selalu ikut

menykseskan tujuan dari organisasi. Ketika perasaan tersebut timbul maka, pegawai tersebut akan dengan ikhlas membantu rekan kerjanya demi terwujudnya tujuan organisasi. Sehingga dengan pemberdayaan pegawai maka bisa memunculkan sifat ekstra, yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Penelitian sebelumnya adalah The relationship between empowernmanet and Organizational Citizenship Behavior of staff in youthand sports general office of Khorasan Razavi (Mohammad Hassan Mottaghi Shahri, Shahram Abdi, Mostafa Yazdankhah, Farzaneh Heydari, 2015) menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara Pemberdayaan dan OCB dengan alpha 0.05, dimana itu berarti ketika Pemberdayaan di Organisasi membaik maka akan meningkatkan OCB di Organisasi tersebut.

**2.5.3 Servant Leadership dan OCB di moderasi Resistance to Change**

Penelitian yang menunjukkan bahwa Resistance to Change memoderasi pengaruh Servant Leadership dan Pemberdayaan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) penulis belum menemukan pada penelitian terdahulu. Rujukan yang digunakan penulis adalah penelitian dengan judul Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior yang dilakukan oleh Loyd Beal III, Jacqueline M. Stavros, Matthew L. Cole, 2013 menunjukkan Analisis kuantitatif menjelaskan bahwa R to C memoderasi efek positif PsyCap pada OCB. Analisis tematik mengungkapkan bahwa perilaku afektif dan kognitif yang meresistensi terhadap perubahan adalah lazim.

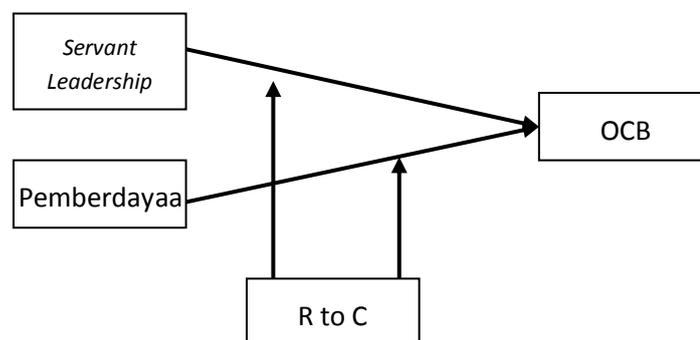
Resistance to Change adalah suatu kondisi dimana para anggota organisasi menolak perubahan ketika organisasi sedang menerapkan perubahan organisasi. Disinilah besarnya peran kepemimpinan, pada dasarnya dalam setiap perubahan diperlukan pemimpin yang memiliki inisiatif perubahan. Mereka ini memiliki sedikit kontrol atas sifat-sifat individu dan beberapa faktor kontekstual, anteseden lainnya yang mungkin berpengaruh. Selama masa perubahan, penting bagi para pemimpin organisasi untuk menciptakan suasana keamanan psikologis guna mendorong karyawan untuk terlibat dan memverifikasi diri mereka sendiri, memvalidasi keyakinan dan nilai-nilai baru, serta mengeksplorasi tentang bagaimana mereka secara pribadi dapat berkontribusi pada upaya perubahan (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Berdasar teori tersebut, penulis menyimpulkan bahwa untuk mengurangi resistance to change maka, diperlukan gaya kepemimpinan yang melayani dalam suatu organisasi.

**2.5.4 Pemberdayaan dan OCB di moderasi Resistance to Change**

Memberikan kemudahan dan dukungan kepada para anggota organisasi. Jika anggota organisasi takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Berikan pelatihan – pelatihan dan tingkatkan kemampuan para anggota organisasi. Ghosh (2013) menjelaskan mengenai pemberdayaan karyawan merupakan sebuah proses yang terencana dan sistematis oleh manager untuk memberikan kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab kepada karyawan. Herzberg, et al. (1959) berpendapat pemberdayaan karyawan adalah sebuah otonomi kerja dan pengkayaan, yang difokuskan pada peningkatan pengendalian dan pengambilan keputusan dalam pekerjaan seseorang, berdasar teori tersebut, penulis menyimpulkan bahwa untuk mengurangi resistance to change maka, diperlukan pemberdayaan bagi para anggota organisasinya.

**Model Grafis Hubungan Antar Variabel**



**Model Matematis**

$$\begin{aligned}
 Y &= \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \\
 Y &= \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 Z + \beta_5 X_1 Z + e_2 \\
 Y &= \alpha_3 + \beta_6 X_2 + \beta_7 Z + \beta_8 X_2 Z + e_3
 \end{aligned}$$

X<sub>2</sub>=Pemberdayaan

Z = *Resistance to Change*

Y= *Organization Citizenship Behaviour*

$\alpha$  =Konstanta

$\beta$  =Koefisien regresi

e=error

### 3. METODE PENELITIAN

Populasi adalah sekumpulan objek yang menjadi pusat perhatian, yang padanya terkandung informasi yang ingin diketahui. Objek ini disebut dengan satuan analisis. Satuan analisis ini memiliki kesamaan perilaku atau karakteristik yang ingin diteliti. Populasi dalam penelitian adalah staf di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dengan syarat pendidikan minimal SLTA dan berusia maksimal 50 tahun dengan jumlah 140 orang.

Sensus adalah cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu. Data yang diperoleh tersebut merupakan hasil pengolahan sensus disebut sebagai data yang sebenarnya (true value), atau sering juga disebut parameter. Dengan demikian metode yang digunakan dalam pengambilan data adalah dengan menggunakan teknik sensus, dimana ojek penelitian adalah seluruh Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, dengan syarat pendidikan SLTA dan usia maksimal 50 tahun.

Penelitian ini dilakukan dengan cara membagikan Kuesioner dibagikan kepada seluruh populasi. Kuesioner penelitian untuk empat variabel yang digunakan semuanya menggunakan skala likert yang berbobot 7 point untuk mengukur setiap variabel penelitian dengan jawaban dari sangat setuju (7), setuju (6), agak setuju (5), netral (4), agak tidak setuju (3), tidak setuju (2), sangat tidak setuju (1).

#### 3.1 Definisi Konsep Variabel

- a. *Servant Leadership* adalah Pemimpin yang melayani (*Servant Leadership*) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. (Spears, 2010).
- b. Pemberdayaan adalah motivasi intrinsik suatu individu terhadap tugas atau pekerjaannya. (Spreitzer, 1995)
- c. *Resistance to Change* adalah kecenderungan seseorang untuk bertahan atau menolak perubahan, tidak menghargai perubahan dan menunjukkan adanya permusuhan dengan berbagai konteks dan jenis perubahan disekitarnya. (Oreg, 2006)
- d. *Organizational Citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau tidak secara eksplisit dikaitkan dengan sistem reward, dan memberi kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi. (Organ, 2006).

## 4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Responden

1. Responden dalam penelitian ini terbanyak berusia antara 36-40 tahun yaitu 41 orang (29,9%) sedangkan responden paling sedikit berusia lebih dari 20-25 tahun yaitu sebanyak 10 orang (7,3%).
2. Responden terdiri dari pria sebanyak 68 orang (49,6%) dan perempuan 69 orang (50,4%).
3. Pendidikan responden dalam penelitian ini terbanyak berpendidikan S1 yaitu sebanyak 77 Orang (56,2%) dan paling sedikit berpendidikan S2 sebanyak 5 orang (3,6%).
4. Berdasarkan golongan responden terbanyak dari golongan III sebanyak 56 orang (40,9%) dan paling sedikit golongan IV sebanyak 8 orang (5,8%).

### 4.2 Deskripsi Variabel

Hasil deskripsi terhadap variabel *servant leadership* menggambarkan bahwa nilai mode adalah 4, 5 dan 6, nilai mean 4,96-5,34, nilai minimum 1 dan nilai maksimum 7.

Variabel Pemberdayaan nilai mode 4, 5 dan 6, nilai mean, 4,82-5,39, nilai minimum 1 dan nilai maksimum 7.

Variabel *Resistance to Change* nilai mode 4, nilai mean 3,99-4,45, nilai minimum 1 dan nilai maksimum 7.

Variabel *organization citizenship behaviour* nilai mode 4, 5 dan 6, nilai mean 4,62-5,47, nilai minimum 1 dan nilai maksimum 7.

### 4.3 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur suatu konstruk. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Apabila nilai KMO diatas 0,50 maka sampel dalam penelitian dianggap sudah mencukupi dan dapat dianalisis lebih lanjut. Loading

Factor (Component Matrix) nilainya lebih dari 0,4 maka instrumen dinyatakan valid dan layak untuk dianalisa lebih lanjut.

Nilai KMO variabel *servant leadership* adalah 0,813. Angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yaitu lebih dari 0,5, maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi. Adapun nilai component matrix dalam variabel *servant leadership* dengan 10 indikator lebih dari 0,4 maka instrumen tersebut dinyatakan valid.

Nilai KMO variabel pemberdayaan adalah 0,587. Nilai ini juga di atas 0,5 sehingga variabel tersebut sudah dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Nilai component matrix dalam variabel Pemberdayaan hasilnya lebih dari 0,4 maka instrumen dinyatakan valid.

Nilai KMO variabel *organization citizenship behaviour* adalah 0,832. Hasil component matrix menunjukkan dari 29 indikator dari variabel *organization citizenship behaviour* semua indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai yang disyaratkan yaitu lebih dari 0,4.

Nilai KMO variabel *Resistance to Change* adalah 0,799. Hasil component matrix menunjukkan bahwa variabel *Resistance to Change* dinyatakan valid karena semua indikator memiliki nilai yang disyaratkan yaitu lebih dari 0,4

#### 4.4 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan nilai Alpha Cronbach 0,7 dimana suatu alat ukur dinyatakan semakin handal apabila hasil dari perhitungan Alpha Cronbach-nya lebih dari 0,7. Data atau data yang dimasukkan dalam uji reliabilitas adalah data yang sebelumnya sudah diuji validitas dan dinyatakan indikator tersebut valid. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel *Servant Leadership*, *Pemberdayaan*, *Resistance to Change* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1  
Hasil uji Reliabel

Variabel	Alpha Cronbach's	Pengambilan Keputusan	
		Alpha Cronbach's > 0,7	Ket
<i>Servant Leadership</i>	0,887	0,887 > 0,7	Reliabel
Pemberdayaan	0,897	0,897 > 0,7	Reliabel
<i>Resistance to Change</i>	0,800	0,941 > 0,7	Reliabel
OCB	0,909	0,865 > 0,7	Reliabel

#### 4.5 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2013).

Tabel 2.  
Hasil Uji Regresi

	Adjusted R <sup>2</sup>	Uji F		Uji t		Ket
		F	Sig	β	Sig	
Persamaan I $Y = a_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$	<b>0,430</b>	52,394	0,000			
<i>Servant Leadership</i> terhadap OCB				0,327	0,000	H <sub>1</sub>
Pemberdayaan terhadap OCB				0,421	0,000	H <sub>2</sub>
Persamaan II						

$Y = a_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 Z + \beta_5 X_1Z + e_2$ Interaksi <i>Servant Leadership</i> dengan R to C terhadap OCB				0,716	0,331	H <sub>3</sub> ditolak
Persamaan III $Y = a_3 + \beta_6 X_2 + \beta_7 Z + \beta_8 X_2Z + e_3$ Interaksi Pemberdayaan dengan R to C terhadap OCB				0.036	0.957	H <sub>4</sub> ditolak

**4.6 Uji R2 (Koefisien Determinasi)**

Nilai Adjusted R Square uji determinasi dapat dilihat pada tabel 2 *servant leadership* dan Pemberdayaan terhadap OCB yaitu sebesar 0,430, berarti sebesar 43% perubahan dari variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel *servant leadership* dan Pemberdayaan dalam model, sedangkan sisanya sebesar 57% dijelaskan variabel lain diluar model tersebut.

**4.7 Uji F (Goodness of Fit)**

Hasil uji regresi pengaruh *servant leadership* dan Pemberdayaan terhadap OCB dapat dilihat pada tabel 2 menunjukkan tingkat signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan model yang digunakan memenuhi persyaratan Goodness of Fit.

**4.8 Uji Hipotesis (Uji t-test)**

**4.8.1 Uji Hipotesis 1**

Berdasarkan pada tabel *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan probabilitas signifikansi yang kecil yaitu sebesar 0,000 di bawah 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ , artinya semakin tinggi pengaruh *servant leadership*, maka akan semakin tinggi OCB yang ditimbulkan atau sebaliknya. Jadi Hipotesis 1 diterima.

**4.8.2 Uji Hipotesis 2**

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa Pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ , artinya semakin tinggi pemberdayaan, maka akan semakin tinggi OCB yang ditimbulkan atau sebaliknya. Jadi hipotesis 2 diterima.

**4.8.3 Uji Hipotesis 3**

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa Resistance to Change tidak memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,0331 berada di atas 0,05 atau  $0,0331 > 0,05$ . Jadi hipotesis 3 ditolak.

**4.8.4 Uji Hipotesis 4**

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa Resistance to Change tidak memoderasi pengaruh pemberdayaan terhadap OCB karena probabilitas signifikansi menunjukkan angka sebesar 0,957 berada di atas 0,05 atau  $0,957 > 0,05$ . Jadi Hipotesis 4 ditolak.

**4.9 Pembahasan**

1. Pengaruh *Servant leadership* terhadap *organization citizenship behaviour*.

Hasil penelitian diketahui bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000 berada di bawah 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak yang memiliki Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang suka membantu bawahannya dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, pemimpin yang suka memberikan empati kepada bawahannya dalam rangka mengaplikasikan gaya kepemimpinan

Servant Leadership akan mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, hal tersebut akan menciptakan situasi kerja yang harmonis sehingga pelaksanaan pekerjaan akan menjadi semakin efektif.

2. Pengaruh pemberdayaan terhadap *organization citizenship behaviour*

Hasil penelitian diketahui bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Pegawai yang diberdayakan dengan baik dalam suatu organisasi cenderung akan melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pemberdayaan dengan dimensi Meaning, Competence, Self-determination, Impact memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) artinya pegawai yang diberdayakan, diberi kewenangan dan tanggung jawab di lingkungan kerjanya mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

3. Servant Leadership terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai dengan moderasi *Resistance to Change*.

Hasil penelitian diketahui bahwa *Resistance to Change* tidak memoderasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) artinya *Resistance to Change* tidak menguatkan atau melemahkan *Servant Leadership* pegawai untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang optimal di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Berdasarkan persamaan regresi terlihat bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000 berada di bawah 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ , artinya semakin tinggi pengaruh *Servant Leadership*, maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dilakukan.

Sedangkan variabel Moderasi yang merupakan interaksi antara *Servant Leadership* dan *Resistance to Change* memiliki nilai beta 0,036 dengan signifikansi sebesar 0,957. Dapat dijelaskan walaupun nilai beta bernilai positif tetapi signifikansi lebih dari 0,05 ( $0,957 > 0,05$ ), maka dapat dijelaskan bahwa variabel *Resistance to Change* merupakan variabel moderating. Sebagai variabel moderating, *Resistance to Change* tidak dapat mempengaruhi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih baik bersifat langsung atau direct tanpa moderasi dari variabel *Resistance to Change*. Hasil regresi juga menunjukkan bahwa *Resistance to Change* tidak memoderasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4. Pengaruh *Pemberdayaan terhadap Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai dengan moderasi *Resistance to Change*.

Berdasarkan persamaan regresi terlihat bahwa Pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan signifikansi sebesar 0,000 berada di bawah 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ , artinya semakin tinggi pengaruh Pemberdayaan, maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditimbulkan.

Sedangkan variabel Moderasi yang merupakan interaksi antara Pemberdayaan dan *Resistance to Change* memiliki signifikansi sebesar 0,957. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $0,957 > 0,05$ ), maka dapat dijelaskan bahwa variabel *Resistance to Change* bukan merupakan variabel moderating.

Hubungan antara Pemberdayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih baik bersifat langsung atau direct tanpa moderasi dari variabel *Resistance to Change*. Hasil regresi juga menunjukkan bahwa *Resistance to Change* tidak memoderasi hubungan antara Pemberdayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hal ini dikarenakan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Demak terikat dengan aturan berkaitan dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS), sehingga setiap perubahan yang ada harus selalu diikuti dan selalu berkaitan dengan perubahan Peraturan Perundang-undangan.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan *Servant Leadership* pegawai, semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di Sekretariat Kabupaten Demak.
2. Pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) artinya apabila Pemberdayaan di organisasi baik, maka mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di Sekretariat Kabupaten Demak.
3. Pemberdayaan lebih berpengaruh dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.
4. *Resistance to Change* tidak terbukti sebagai variabel yang memoderasi pengaruh *servant leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak

### 5.1 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan pembahasan di atas, untuk meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, maka :

1. Para Pemimpin yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak harus menerapkan gaya kepemimpinan Servant Leadership kepada para stanya. Hal ini bertujuan untuk dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.
2. Organisasi harus memberdayakan staf yang ada, dengan cara memberikan tanggung jawab yang lebih disesuaikan dengan beban tugasnya masing-masing, Staf harus diberi kepercayaan dan keyakinan bahwa dia mampu melaksanakan dengan baik apa yang menjadi tugasnya. Para staf juga harus dikembangkan potensi dirinya disesuaikan dengan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat mendukung tujuan organisasi.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh dalam sebuah organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi pada pegawai di suatu organisasi akan dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Mengetahui hal tersebut, organisasi harus selalu meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di kalangan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

### 5.2 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada lokasi penelitian yang terbatas yaitu pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak saja, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi dan harus dipresentasikan secara hati-hati, sehingga bagi para pihak yang ingin menggunakan temuan hasil penelitian ini perlu berhati-hati dalam melakukan generalisasi hasil penelitian, karena belum tentu hasil penelitian sama jika dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda.
2. Penelitian ini hanya menggunakan metode kuesioner, sehingga peneliti tidak dapat mengantisipasi terhadap responden yang asal menjawab.
3. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel independen, Servant Leadership, dan PEMBERDAYAAN satu variabel dependen yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Moderasi Resistance to Change, untuk peneliti selanjutnya memperluas atau mengembangkan variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai dapat diteliti dan dianalisis lebih detail dan terperinci sehingga hasil penelitian tentang Organizational Citizenship Behavior (OCB) mendatang dapat memperoleh indikator variabel penelitian yang lebih kompleks dan mampu digeneralisasikan, karena masih banyak variabel lain yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Dessler, Gary. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat belas. Salemba Empat. Jakarta.
- Beal Loyd III, Stavros, Jacqueline M. & Cole, Matthew L. Effect of Psychological Capital and Resistance to Change on Organisational Citizenship Behavior. *Journal of Industrial Psychology*. September 2013.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Edisi ketujuh. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghodratollah Bagheri<sup>1\*</sup>, Hassan Zarei Matin<sup>2</sup>, Faezeh Amighi<sup>3</sup>. 2011. The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization Employees. *Iranian Journal of Management Studies*. Vol 4 No 2.
- Kagaari, James R.K & Munene, J.C. (2007). Engineering Lecturers' Competencies and organisational Citizenship Behaviour (OCB) at Kyambogo University. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 31. No. 9 .
- Kunze, Florian., Boehm, Stephan., Bruch, Heike. (2013). Age, Resistance to Change, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 28. No. 7/8.
- Loyd Beal III, Jacqueline M. Stavros, Matthew L. Cole (2013) Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol 39 No 2.
- Mohammad Hassan Mottaghi Shahri, Shahram Abdi, Mostafa Yazdankhah, Farzaneh Heydari, (2015). The relationship between empowernmanet and Organizational Citizenship Behavior of staff in youthand sports general office of Khorasan Razavi. *International Journal of Sport Studies*. Vol., 5 (4), 475-481, 2015.

- Oreg, S., Arciniega, Luis., Dam, Karen van., Barkauskiene, Rasa. (2008). Dispotional Resistance to Change : Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93.No. 4
- Organ, Dennis W., Konovsky, Mary A. (1996). Dispotional and Contextual Determinant of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 17, 3
- Organ, Dennis W., Ryan, Katherine. (1995). A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispotional Prdictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personel Psychology*. 48,4
- Piderit, Sandy Kristin. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*. Vol. 25 No. 4
- Robbins dan Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*, Edisi Dua Belas, Penerbit Salemba Empat : Jakarta.
- Robbins dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi Enam Belas, Penerbit Salemba Empat : Jakarta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Vondey, Michelle (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*