

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *WORKPLACE SPIRITUALITY*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* GURU DI SEKOLAH XYZ BATAM
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Rita Kristina¹, Niko Sudibjo²

^{1,2}Program Studi Magister Teknologi Pendidikan, Universitas Pelita Harapan
Alamat e-mail : ¹ritakristina.tan@gmail.com, ²niko.sudibjo@uph.edu,

ABSTRACT

The high turnover rate among teachers can negatively impact the quality of education in schools. Servant leadership and workplace spirituality are considered important factors that can enhance teachers' commitment and job satisfaction, thereby potentially reducing their intention to leave the organization. Additionally, organizational citizenship behavior (OCB) is thought to strengthen the relationship between servant leadership and workplace spirituality in the workplace, fostering an intention to remain with the organization. This study aims to determine whether servant leadership and workplace spirituality influence teachers' turnover intention and to explore the mediating role of OCB in this relationship. Data were collected through a survey by distributing questionnaires to 74 teachers at XYZ School in Batam and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that servant leadership and workplace spirituality have a positive influence on OCB but servant leadership do not directly affect turnover intention. Contrarily, workplace spirituality was found to have a negative impact on turnover intention. OCB does not mediate between servant leadership, workplace spirituality, and turnover intention.

Keywords: servant leadership, workplace spirituality, turnover intention, organizational citizenship behavior, teacher

ABSTRAK

Tingginya tingkat *turnover* di kalangan guru dapat berdampak negatif pada kualitas pendidikan di sekolah. *Servant leadership* dan *workplace spirituality* dipandang sebagai faktor-faktor penting yang dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja guru, sehingga diharapkan dapat menurunkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, *organizational citizenship behavior* (OCB) dianggap dapat memperkuat hubungan antara *servant leadership* dan *workplace spirituality* di tempat kerja dengan niat untuk bertahan di organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *servant leadership* dan *workplace spirituality* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* guru, serta untuk mengetahui peran mediasi OCB dalam hubungan tersebut. Data dikumpulkan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 74 guru di Sekolah XYZ Batam dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif terhadap OCB, namun *servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Sebaliknya, *workplace spirituality* terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. OCB tidak berperan dalam memediasi *servant leadership* dan *workplace spirituality* terhadap *turnover intention*.

Kata Kunci: *servant leadership*, *workplace spirituality*, *turnover intention*, *organizational citizenship behavior*, guru

A. Pendahuluan

Profesi guru di Indonesia pada masa kini menghadapi tantangan serius yang terkait dengan berbagai kondisi (Husnani et al., 2019). Individu yang awalnya memasuki profesi guru dengan semangat untuk memberikan dampak positif pada masyarakat seringkali menemukan diri mereka merasa kecewa dan frustrasi. Guru merasa sulit untuk menjaga semangat dan motivasi mereka ketika dihadapkan pada beban kerja yang berat dan lingkungan kerja yang tidak mendukung. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan mental dan fisik para guru, tetapi juga dapat menyebabkan penurunan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa.

Berdasarkan data statistik pendidikan dari Badan Pusat Statistik Indonesia diketahui adanya kesenjangan dalam distribusi guru di seluruh wilayah Indonesia (Badan

Pusat Statistik, 2023). Idealnya setiap daerah harus memiliki jumlah guru yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pendidikan lokal, tetapi pada kenyataannya saat ini distribusi guru tidaklah merata. Beberapa daerah memiliki kelebihan guru di mana jumlah guru melebihi kebutuhan. Sementara itu, daerah lain mengalami kekurangan guru di mana jumlah guru tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pendidikan lokal atau untuk memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas kepada siswa.

Penelitian secara global yang menggunakan data dari *Teaching and Learning International Survey (TALIS)* tahun 2018 dan dilakukan pada 46 sistem pendidikan menunjukkan bahwa guru-guru yang berpengalaman tetapi berada di sekolah dengan lingkungan sosial ekonomi kurang mampu cenderung lebih ingin pindah sekolah (Glassow,

2024). Dalam penelitian Gunawan dan Widodo (2021) dituliskan bahwa *turnover intention* atau keinginan untuk berhenti dari pekerjaan merupakan masalah yang juga muncul di Indonesia terutama di antara guru honorer yang bekerja paruh waktu di sekolah-sekolah swasta dikarenakan upah minimum yang diterima. Kondisi ketidakpastian finansial membuat para guru merasa tidak dihargai atas kontribusi mereka dalam dunia pendidikan. Kurangnya stabilitas finansial bersama dengan kurangnya dukungan dan pengakuan dari pihak sekolah dapat memicu keinginan untuk mencari pekerjaan di sekolah lain dan lebih menguntungkan secara finansial (Ali Yusuf & Widodo, 2023).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti *quality of work life*, kepuasan kerja, dan stres kerja (Banata et al., 2023; Pujiastri & Negoro, 2023). Menurut Ali Yusuf dan Widodo (2023), terdapat dinamika hubungan sebab akibat antara *psychological capital*, kecerdasan emosional dan komitmen organisasi yang dapat memitigasi *turnover*

intention dari guru-guru sekolah swasta di Indonesia.

Di tengah kondisi tersebut, *servant leadership* dan *workplace spirituality* menjadi dua konsep yang diyakini dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja guru dan pada akhirnya menurunkan tingkat *turnover*. Penelitian oleh Brohi et al. (2021) menemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* guru. Ketika para guru merasa diperhatikan oleh kepala sekolah, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan lebih termotivasi untuk tetap tinggal di organisasi sebagai bentuk balasan atas perhatian dan dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah. Selanjutnya, penelitian oleh Charzynska et al. (2021) menunjukkan *workplace spirituality* berperan penting dalam melindungi individu, dalam hal ini para guru dari risiko *burnout* dan keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*) karena tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Sekolah XYZ Batam merupakan lembaga pendidikan yang didirikan pada tahun 2007 dengan misi menghasilkan peserta didik yang berkarakter dan siap bersaing secara

global. Agar dapat mewujudkan hal ini maka guru merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan. Berdasarkan data yang peneliti peroleh melalui *pre-test* kuesioner yang disebar pada divisi TK, guru-guru TK di Sekolah XYZ Batam telah bekerja pada rentang 6-15 tahun. Namun terdapat 62,5% guru TK yang menyatakan tertarik untuk mengeksplorasi peluang karir di sekolah lain. Hal ini menunjukkan adanya intensi dari guru-guru TK untuk berpindah organisasi meskipun sudah bekerja di Sekolah XYZ Batam dalam jangka waktu yang lama. Dengan demikian, dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk memahami kondisi sekolah secara keseluruhan pada setiap divisi dan faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* di Sekolah XYZ Batam.

Penelitian ini memiliki keunikan tersendiri karena berfokus pada bidang pendidikan di Batam yang masih jarang menjadi objek penelitian terutama dalam hal *workplace spirituality* dan *turnover intention*. Dengan memusatkan perhatian pada lingkungan pendidikan di Batam, penelitian ini memiliki potensi untuk memberikan wawasan yang berharga

tentang bagaimana faktor-faktor seperti *servant leadership* dan *workplace spirituality* dapat memengaruhi *turnover intention* guru di Sekolah XYZ Batam melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

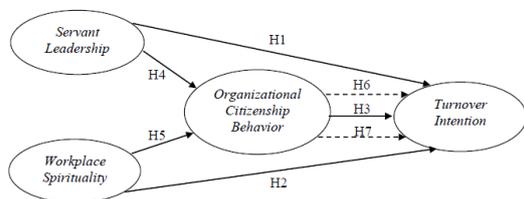
B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif yang bersifat non-eksperimental menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2022), analisis jalur dilakukan dengan mengaplikasikan teknik korelasi dan regresi sehingga memungkinkan untuk menentukan apakah variabel dependen terakhir dicapai melalui jalur langsung atau harus melalui variabel perantara lainnya.

Penelitian ini dilaksanakan pada salah satu sekolah swasta di Kota Batam, yakni Sekolah XYZ dengan rentang waktu penelitian dari sejak awal Juli 2024 hingga akhir September 2024. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring yang berisi pernyataan mengenai *Servant Leadership*, *Workplace Spirituality*, *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB), dan *Turnover Intention*.

Populasi yang menjadi sasaran penelitian adalah guru-guru yang bekerja di Sekolah XYZ Batam dan teknik sensus digunakan sebagai metode pengambilan sampel dimana seluruh populasi diikutsertakan sebagai sampel penelitian, yaitu 74 guru. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan PLS-SEM untuk mengidentifikasi keterkaitan antara variabel laten yang ada. Menurut Hair et al. (2019), PLS-SEM lebih efektif dalam mendeteksi hubungan antar variabel meskipun hubungan tersebut lemah atau melibatkan sampel yang kecil. Dari hasil analisis tersebut, peneliti akan dapat memberikan interpretasi terkait hubungan variabel-variabel laten dalam penelitian ini. Model penelitian didefinisikan sebagai berikut:



Gambar 1 Model Penelitian
 Sumber: Modifikasi dari Brohi et al. (2021) dan Serrano-Quijano (2020)

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pemilihan responden dilakukan berdasarkan kriteria utama, yaitu memiliki pengalaman bekerja di Sekolah XYZ Batam minimal satu tahun. Hal ini untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dapat menunjukkan sudut pandang serta relevansi dengan tujuan penelitian. Dari total 74 kuesioner yang dibagikan kepada responden, tingkat pengembalian mencapai 100%. Profil responden dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 1 Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	18	24,3%
Perempuan	56	75,7%
Usia		
20-29 tahun	15	20,3%
30-39 tahun	37	50%
40-49 tahun	19	25,7%
≥50 tahun	4	5,4%
Pendidikan Terakhir		
Diploma	2	2,7%
S1	63	85,1%
S2	9	12,2%
Lama Bekerja		
1-5 tahun	29	39,2%
6-10 tahun	24	32,4%
11-15 tahun	18	24,3%
>15 tahun	3	4,1%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Persentase terbesar dari responden merupakan perempuan, yaitu sebesar 75,7% dan dari total 74 responden mayoritas berada pada rentang usia 30-39 tahun. Terdapat

85,1% guru dengan pendidikan terakhir S1, sedangkan untuk lama bekerja memiliki persentase terbesar pada rentang 1-5 tahun sebesar 39,2%.

Hasil Uji Outer Model

Uji *outer model* pada penelitian ini dilakukan dengan menguji *indicator reliability*, *internal consistency reliability*, *convergent validity*, dan *discriminant validity*. *Indicator Reliability* diukur dengan melihat nilai *indicator loading* yang menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dapat diandalkan sebagai alat ukur. Hair et al. (2021) memaparkan pada penelitian bidang ilmu sosial, indikator-indikator dalam model pengukuran sering kali memiliki nilai *loading* yang lebih lemah (<0,708) terutama ketika menggunakan skala baru. Jika suatu indikator memiliki *loading* antara 0,40 dan 0,708, penghapusan indikator dipertimbangkan hanya ketika hal tersebut dapat memperbaiki kualitas keseluruhan pengukuran, khususnya terhadap *internal consistency reliability* dan *convergent validity*. Hasil uji *Indicator Reliability* dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 2 Hasil Uji *Indicator Reliability*

Variabel	Item Pernyataan	Outer Loading
Turnover Intention	TI15	0,799
	TI2	0,709
	TI3	0,736
	TI9	0,671
Organizational Citizenship Behavior	OCB1	0,707
	OCB10	0,732
	OCB11	0,730
	OCB12	0,711
	OCB13	0,655
	OCB15	0,743
	OCB3	0,765
	OCB4	0,727
	OCB5	0,783
Servant Leadership	OCB6	0,698
	OCB7	0,637
	OCB9	0,701
	SL1	0,612
	SL10	0,848
	SL11	0,769
	SL12	0,813
	SL13	0,792
	SL14	0,854
	SL15	0,831
	SL2	0,846
	SL3	0,827
	SL4	0,814
	SL5	0,877
	SL6	0,872
SL7	0,825	
SL8	0,756	
SL9	0,784	
Workplace Spirituality	WS1	0,779
	WS10	0,751
	WS11	0,685
	WS12	0,678
	WS13	0,831

Variabel	Item Pernyataan	Outer Loading
	WS14	0,633
	WS15	0,696
	WS2	0,828
	WS3	0,794
	WS4	0,753
	WS5	0,769
	WS7	0,741
	WS8	0,706
	WS9	0,761

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa hampir seluruh *item* memiliki *indicator loading* di atas 0,708. Ada 12 *item* dengan *indicator loading* <0,708 namun tetap dapat dikatakan valid karena *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk sudah di atas 0,50. Hal ini akan peneliti jabarkan lebih lanjut pada bagian pengujian *convergent validity*.

Menurut Hair et al. (2021), *Internal Consistency Reliability* menunjukkan jika indikator-indikator tersebut memang mengukur hal yang sama, maka seharusnya mereka saling terhubung dengan kuat sehingga pengukuran tersebut konsisten dan dapat dipercaya. *Internal Consistency Reliability* dapat dilihat dari *Composite Reliability* yang dikembangkan oleh Jöreskog (1971) dengan nilai antara 0,70 dan 0,90 dianggap memuaskan hingga baik.

Koefisien reliabilitas (ρ_A) memiliki nilai yang berada di antara *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* sehingga dijadikan ukuran reliabilitas yang menggabungkan keuntungan dari kedua metode tersebut. Tabel berikut merupakan hasil pengujian *Internal Consistency Reliability*.

Tabel 3 Hasil Uji *Internal Consistency Reliability*

Variabel	Composite Reliability (ρ_A)
TI	0,729
OCB	0,915
SL	0,965
WS	0,941

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Pada Tabel 3, seluruh konstruk yang diuji memiliki nilai *Composite Reliability* yang tinggi, yakni di atas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator konstruk tersebut dianggap reliabel.

Convergent validity diukur dengan AVE (*average variance extracted*) dengan mengkuadratkan nilai *indicator loading* dan menghitung nilai rata-rata. AVE yang dapat diterima adalah 0,50 atau lebih tinggi. Hasil pengujian *Convergent Validity* tampak pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4 Hasil Uji Convergent Validity

Variabel	Average variance extracted (AVE)
TI	0,533
OCB	0,514
SL	0,657
WS	0,556

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Keempat variabel memenuhi validitas konvergen karena nilai AVE seluruh variabel berada di atas 0,50. Semakin tinggi nilai AVE maka semakin baik kualitas pengukuran konstruk. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk *Turnover Intention*, *OCB*, *Servant Leadership*, dan *Workplace Spirituality* memiliki validitas konvergen yang baik.

Uji validitas diskriminan (*Discriminant Validity*) merupakan salah satu aspek penting dalam analisis PLS-SEM yang bertujuan untuk memastikan setiap konstruk memiliki identitas unik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Pengukuran terbaru yang terbaik saat ini adalah menggunakan *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) (Hair et al., 2021). HTMT mengukur rasio rata-rata korelasi antar *item* dari konstruk yang berbeda (*heterotrait*) dengan rata-rata korelasi antar *item* dalam konstruk yang sama (*monotrait*). Batas yang umum digunakan untuk *Discriminant Validity*

adalah HTMT di bawah 0,90. Hasil pengujian validitas diskriminan dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 5 Hasil Uji Discriminant Validity

	OCB	SL	TI	WS
OCB				
SL	0,624			
TI	0,820	0,663		
WS	0,812	0,815	0,706	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua skor nilai HTMT lebih rendah dari 0,90. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *konstruk Turnover Intention*, *OCB*, *Servant Leadership*, dan *Workplace Spirituality* memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

Hasil Uji Inner Model

Inner model atau model struktural bertujuan untuk menilai hubungan antar konstruk laten (variabel yang tidak diukur langsung) dalam model. Komponen utama yang diuji dalam *inner model* untuk penelitian ini, yaitu pengujian kolinearitas melalui nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), R^2 dan *path coefficient*.

Uji kolinearitas dilakukan untuk melihat seberapa erat hubungan antar variabel laten dalam model. Jika hubungan terlalu kuat maka menandakan adanya masalah yang

perlu diatasi yang disebut sebagai kolinearitas (*colinearity*) (Juliandi, 2018). Nilai VIF yang >5 mengindikasikan bahwa ada masalah kolinearitas, sedangkan nilai VIF yang <5 berarti tidak ada masalah kolinearitas. Hasil uji kolinearitas dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 6 Hasil Uji Kolinearitas

Variabel	VIF	
	OCB	TI
OCB		2,384
SL	2,481	2,482
WS	2,481	3,811

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Nilai VIF yang ditampilkan pada Tabel 6 seluruhnya di bawah 5,00. Dari data di atas maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikoleniaritas pada seluruh variabel.

R^2 digunakan untuk menilai kecocokan model, artinya nilai ini menunjukkan seberapa baik model mampu menjelaskan varians dari variabel yang dipengaruhi (endogen) (Hair et al., 2021). Variabel yang dijelaskan oleh variabel lain dalam penelitian ini adalah OCB dan *Turnover Intention*. Tabel 7 menunjukkan hasil uji koefisien determinasi dengan melihat nilai R^2 .

Tabel 7 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R^2
OCB	0,581
TI	0,501

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Hasil pengujian koefisien determinasi dijelaskan sebagai berikut: (1) Kemampuan variabel *Servant Leadership* dan *Workplace Spirituality* dalam menjelaskan variabel OCB adalah sebesar 58,1% dan sisanya 41,9% dijelaskan oleh variabel lainnya. OCB dapat muncul dari motivasi pribadi, baik karena ingin merasa baik tentang diri sendiri (*self-esteem*), ingin dihargai, atau ingin membangun hubungan sosial (Organ et al., 2006). Menurut Organ et al. (2006), kombinasi dari perilaku pemimpin dan lingkungan kerja yang mendukung karyawan akan dapat menciptakan kondisi yang menginspirasi OCB di tempat kerja. Penjelasan ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* dan *Workplace Spirituality* yang dirasakan para guru dapat menjelaskan OCB guru Sekolah XYZ Batam sebesar 58,1%. (2) Kemampuan variabel *Servant Leadership*, *Workplace Spirituality*, dan OCB dalam menjelaskan variabel *Turnover Intention* adalah sebesar 50,1% dan sisanya 49,9% dijelaskan

oleh variabel lainnya. Qi dan Awang (2024) dalam penelitiannya menuliskan bahwa *Turnover Intention* merupakan fenomena kompleks yang sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor nonekonomi. Guru yang merasa didukung oleh rekan kerja, atasan, atau jaringan sosial di tempat kerja cenderung memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bertahan. Hal ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perspektif guru terhadap *Servant Leadership*, *Workplace Spirituality* yang dimiliki guru, serta OCB guru berkontribusi pada *Turnover Intention* Sekolah XYZ Batam sebesar 50,1%.

Berikutnya, uji hipotesis dilakukan untuk menampilkan hubungan antar variabel laten yang dianalisis. Pada penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan mengamati nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel. Hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini.

Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis

Jalur	<i>Path Coefficient</i>	Hasil
SL -> TI	0,270	Tidak didukung
WS -> TI	-0,005	Didukung
OCB -> TI	0,517	Tidak didukung
SL -> OCB	0,019	Didukung
WS -> OCB	0,747	Didukung
SL -> WS	0,010	Tidak didukung
OCB -> TI	0,010	didukung
WS -> TI	0,386	Tidak didukung
OCB -> TI	0,386	didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, variabel *servant leadership* tidak memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Koefisien jalur *servant leadership* terhadap *turnover intention* bernilai sebesar 0,270. Hipotesis pertama, yaitu *servant leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* tidak didukung dalam penelitian ini. Hasil ini bertentangan dengan sebagian besar penelitian yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun, hasil yang serupa juga ditemukan pada penelitian Achen et al. (2019) dengan responden karyawan-karyawan dari Divisi III *National Collegiate Athletic Association* (NCAA). Hasilnya menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh negatif terhadap

turnover intention melalui pengaruh langsung (*direct effect*), tetapi hasilnya berbeda ketika dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan kepercayaan pada pemimpin.

Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dapat disebabkan karena Sekolah XYZ Batam belum lama ini mengalami pergantian struktur pemimpin pada salah satu divisi dan juga pergantian *Head of School* dikurun waktu yang sama. *Servant leadership* membutuhkan waktu untuk membangun hubungan yang kuat dan menciptakan dampak yang signifikan. Dikarenakan adanya transisi pergantian pemimpin, waktu yang diperlukan untuk membangun kepercayaan belum cukup dan perhatian guru cenderung terfokus pada adaptasi dengan kebijakan pemimpin baru sehingga mengurangi persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan lama maupun baru. Akibatnya, pengaruh *servant leadership* dalam mengurangi *turnover intention* menjadi bias karena faktor-faktor ketidakpastian ini yang lebih dominan.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel *workplace spirituality* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* guru Sekolah XYZ Batam. Hal ini berarti semakin tinggi *workplace spirituality* yang dirasakan oleh guru, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan sekolah. Hasil ini dapat diinterpretasikan sebagai bukti bahwa sekolah yang memperhatikan aspek seperti rasa makna dalam bekerja dan lingkungan yang selaras dengan nilai-nilai pribadi akan mampu menciptakan keterikatan yang lebih kuat antara guru dengan organisasi. Shaheen dan Rashidi (2021) serta Charzynska et al. (2021) juga menyatakan hipotesis yang serupa bahwa *workplace spirituality* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan pengujian hipotesis ketiga yang melibatkan variabel OCB dan *turnover intention*, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa OCB tidak memengaruhi *turnover intention* secara negatif dengan koefisien jalur sebesar 0,517. Hasil ini berbeda dengan penelitian dari Gunawan & Widodo (2021) yang menunjukkan OCB berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* guru. Akan tetapi,

terdapat hasil yang sama pada penelitian sebelumnya di salah satu perguruan tinggi Malaysia dimana respondennya adalah para akademisi perguruan tinggi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Saraih et al. (2017) menunjukkan OCB tidak berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan dari statistik deskriptif variabel OCB menunjukkan para akademisi ini memiliki tingkat OCB yang tinggi. Menurut Saraih et al. (2017), tingginya tingkat OCB yang ditunjukkan oleh akademisi di institusi tersebut merupakan sinyal positif bagi manajemen, karena menunjukkan adanya stabilitas bagi manajemen terkait komitmen karyawan saat ini. Namun walaupun kondisi ini menguntungkan, ada resiko bahwa perilaku ini bisa menurun jika tidak ada upaya aktif dari manajemen untuk menjaga kondisi yang mendukung munculnya OCB tersebut. De Geus et al. (2020) mengungkapkan terdapat beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa OCB yang selama ini dipandang sebagai perilaku positif ternyata memiliki sisi negatif yang dapat menyebabkan konsekuensi buruk bagi individu, seperti *turnover intention*, *burnout*,

stres, dan *negligent behavior*. Ini menunjukkan bahwa OCB memiliki status yang ambigu karena dapat dimanipulasi bahkan dieksploitasi oleh organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang keempat, variabel *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur antara *servant leadership* terhadap OCB, yaitu sebesar 0,019. Oleh sebab itu, dapat dinyatakan bahwa tingginya OCB para guru di Sekolah XYZ Batam dipengaruhi oleh pandangan guru terhadap gaya kepemimpinan melayani dari pemimpin. Ketika pemimpin menerapkan *servant leadership* dengan menaruh empati serta memberikan perhatian pada perkembangan pribadi guru maka guru akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku OCB. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Serrano-Quijano (2020) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan OCB dengan memperhatikan *emotional healing* guru sebagai komponen yang paling mempengaruhi OCB.

Hasil pengujian hipotesis yang kelima menunjukkan bahwa variabel

workplace spirituality memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur antara variabel *workplace spirituality* terhadap OCB, yaitu sebesar 0,747 yang mengindikasikan bahwa OCB guru Sekolah XYZ Batam semakin meningkat seiring dengan meningkatnya *workplace spirituality* guru. Penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *workplace spirituality* dapat meningkatkan perilaku OCB. Bismala et al. (2024) mengungkapkan bahwa ketika sekolah memprioritaskan guru maka guru akan terdorong melakukan OCB. Dengan demikian, ketika sekolah menunjukkan apresiasi serta memprioritaskan guru maka secara sadar ataupun tidak sadar telah memberikan pengaruh terhadap OCB guru.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang keenam, variabel *servant leadership* tidak memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan dimediasi OCB. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur antara *servant leadership*, OCB, dan *turnover intention* yaitu sebesar 0,010. Jika mengacu pada hasil pengujian hipotesis sebelumnya, hasil

hipotesis pertama menunjukkan *servant leadership* tidak memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan hasil pengujian hipotesis yang keempat menunjukkan *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Hal ini menandakan *servant leadership* efektif dalam membentuk perilaku sukarela guru yang mendukung sekolah, tetapi tidak ada relevansi dari OCB dalam menghubungkan gaya kepemimpinan melayani dengan menentukan keputusan guru untuk bertahan atau meninggalkan sekolah.

Hasil pengujian hipotesis yang ketujuh menunjukkan variabel *workplace spirituality* tidak memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan dimediasi OCB. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur antara *workplace spirituality*, OCB, dan *turnover intention* yaitu sebesar 0,386. Mengacu pada hasil hipotesis kedua dan kelima, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel OCB tidak memediasi hubungan antara *workplace spirituality* dan *turnover intention* karena meskipun *workplace spirituality* dapat membuat guru lebih terlibat dan bersedia membantu rekan kerja, dampak dari *workplace*

spirituality guru Sekolah XYZ Batam terhadap niat untuk bertahan dalam sekolah kemungkinan besar berasal dari hubungan langsung antara rasa makna yang dirasakan guru dan loyalitas mereka terhadap pekerjaan, bukan karena OCB yang ditunjukkan. Hal ini berarti *workplace spirituality* yang lebih signifikan dalam memengaruhi *turnover intention* guru dibandingkan OCB.

Importance-Performance Map Analysis (IPMA)

IPMA (*Importance-Performance Map Analysis*) adalah metode yang digunakan untuk menyajikan informasi tentang hubungan antar variabel dalam sebuah model penelitian secara lebih visual dan mudah dipahami (Garson, 2016). Metode IPMA memprioritaskan faktor-faktor yang menunjukkan pengaruh kuat dan signifikan terhadap hasil, terutama jika performa faktor tersebut rendah (Hauff et al., 2024). Dengan kata lain, variabel yang memiliki potensi besar untuk meningkatkan hasil, tetapi performanya belum optimal akan menjadi fokus utama. Sebaliknya, faktor-faktor yang memiliki pengaruh lemah terhadap hasil tidak dianggap

sebagai prioritas. Melalui analisis IPMA, peneliti dapat menentukan area yang perlu diperbaiki dan *turnover intention* guru merupakan *target construct* dalam penelitian ini yang diharapkan kedepannya dapat mencapai hasil yang lebih baik.

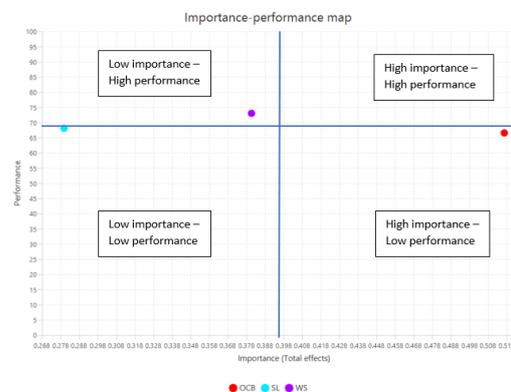
Analisis IPMA dapat dilihat dari konstruk maupun indikator. Tabel 9 menunjukkan nilai IPMA dari setiap konstruk dan rata-ratanya.

Tabel 9 Nilai IPMA (Konstruk)

Variabel	Importance	Performance
OCB	0,517	66,578
SL	0,28	68,091
WS	0,381	73,024
Rata-rata	0,393	69,231

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Rata-rata nilai *importance* konstruk adalah 0,393 dan rata-rata nilai *performance* konstruk adalah sebesar 69,231. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut diperoleh diagram sebagai berikut.



Gambar 2 Diagram IPMA (Konstruk)
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Gambar 2 menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang penting terhadap *turnover intention* guru, namun tingkat pelaksanaannya masih rendah di Sekolah XYZ Batam. Oleh sebab itu, OCB merupakan area prioritas yang perlu diperbaiki oleh manajemen Sekolah XYZ Batam untuk mengurangi *turnover intention* guru.

Untuk mengetahui secara spesifik bagian yang perlu ditingkatkan performanya, maka selanjutnya adalah menganalisis IPMA melalui indikator. Tabel 10 menunjukkan nilai IPMA dari indikator dan rata-ratanya.

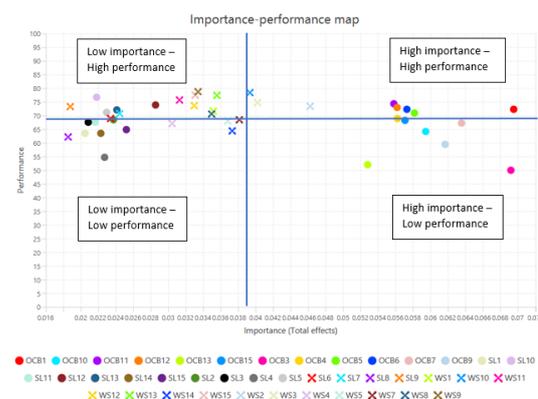
Tabel 10 Nilai IPMA (Indikator)

Varia bel	Item Pernyataan	Importance	Performance
OCB	OCB1	0,07	72,297
	OCB10	0,06	64,189
	OCB11	0,056	74,324
	OCB12	0,057	72,973
	OCB13	0,053	52,027
	OCB15	0,057	68,243
	OCB3	0,07	50
	OCB4	0,057	68,919
	OCB5	0,059	70,946
SL	OCB6	0,058	72,297
	OCB7	0,064	67,23
	OCB9	0,062	59,459
	SL1	0,021	63,514
	SL10	0,022	76,689
	SL11	0,022	67,568
	SL12	0,029	73,874
	SL13	0,025	72,072
	SL14	0,023	63,514
	SL15	0,026	64,865
	SL2	0,024	68,468
	SL3	0,021	67,568

Varia bel	Item Pernyataan	Importance	Performance
WS	SL4	0,023	54,73
	SL5	0,023	71,171
	SL6	0,024	68,919
	SL7	0,025	70,721
	SL8	0,019	62,162
	SL9	0,019	73,311
	WS1	0,036	71,622
	WS10	0,04	78,378
	WS11	0,032	75,676
	WS12	0,033	73,649
	WS13	0,036	77,365
	WS14	0,038	64,414
	WS15	0,033	77,477
	WS2	0,047	73,423
	WS3	0,041	74,775
WS4	0,031	67,117	
WS5	0,037	68,018	
WS7	0,039	68,468	
WS8	0,035	70,608	
WS9	0,034	78,716	
Rata-rata		0,039	69,067

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Rata-rata nilai *importance* adalah 0,039 dan rata-rata nilai *performance* adalah sebesar 69,067. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut diperoleh diagram sebagai berikut.



Gambar 3 Diagram IPMA (Indikator)
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan Gambar 3, *item* pernyataan yang masuk dalam

kategori *high importance-low performance* adalah OCB3, OCB4, OCB6, OCB7, OCB9, OCB10 dan OCB13. Karena itu, indikator-indikator yang perlu ditingkatkan pelaksanaannya oleh guru-guru Sekolah XYZ Batam adalah menawarkan bantuan tanpa diminta (OCB3), proaktif dalam berbagi pengetahuan (OCB4 dan OCB6), sukarela melakukan sesuatu di luar tanggung jawab yang telah ditetapkan (OCB7 dan OCB9), meningkatkan kinerja organisasi melalui tindakan yang positif (OCB10), dan memberikan kontribusi lebih kepada organisasi (OCB13).

E. Kesimpulan

Penelitian ini membahas hubungan antara *servant leadership*, *workplace spirituality*, OCB, dan *turnover intention* di kalangan guru Sekolah XYZ Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pentingnya perbaikan pada *workplace spirituality* dan OCB dalam mengurangi *turnover intention* guru.

Selain itu, hasil uji IPMA menunjukkan bahwa OCB berpotensi untuk menurunkan *turnover intention* guru namun saat ini pelaksanaannya belum optimal. Oleh karena itu,

manajemen sekolah disarankan untuk menerapkan program *reverse mentoring* sebagai upaya dalam meningkatkan perilaku OCB guru.

Penelitian lebih lanjut diperlukan dengan memperluas sampel ke berbagai institusi pendidikan di Batam untuk melihat apakah hasil yang serupa ditemukan. Selain OCB, disarankan untuk menguji variabel mediasi lain seperti *burnout* yang dapat menjadi variabel mediasi potensial untuk melihat lebih dalam bagaimana kondisi psikologis guru memengaruhi keputusan untuk bertahan atau keluar dari pekerjaan. Gaya kepemimpinan lain juga dapat ditambahkan sebagai variabel pembanding pada penelitian selanjutnya untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang lebih efektif dalam mengurangi *turnover intention* dan meningkatkan OCB di kalangan guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Achen, R. M., Dodd, R., Lumpkin, A., & Plunkett, K. (2019). Servant as leader: The effects of servant-leaders on trust, job satisfaction, and turnover intentions in intercollegiate athletics. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 6(1), 13-36.

- Ali Yusuf, F., & Widodo, W. (2023). The secret of reducing turnover intention: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2202026>.
- Badan Pusat Statistik. (2023). "Statistik Pendidikan 2023." *Badan Pusat Statistik*. Diakses tanggal 5 Oktober 2024. <https://www.bps.go.id/id/publication/2022/11/25/a80bdf8c85bc28a4e6566661/statistik-pendidikan-2022.html>.
- Banata, A., Pandjaitan, N. K., & Ramly, A. T. (2023). Teachers Turnover Intention: The Role Of Work Motivation, Job Stress, And Organisational Commitment. *International Journal of Social Service and Research*, 3(11), 2931-2941. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i11.587>.
- Bismala, L., Hafisah, H., Handayani, S., & Indari, A. (2024). Workplace Spirituality and Organization Citizenship Behavior (OCB): Employee Engagement Mediation. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 14(1), 263-278. <http://dx.doi.org/10.23960/jpp.v14.i1.202420>.
- Brohi, N. A., Khuhro, M. A., Shah, I. A., & Hussain, A. (2021). I am of value to the organization: The Role of Servant Leadership in Predicting Psychological Capital and Turnover Intention among School Teachers in Pakistan. *Ilkogretim Online*, 20(5), 5344-5360.
- Charzyńska, E., Polewczyk, I., Gózdź, J., Kitlińska-Król, M., & Sitko-Dominik, M. (2021). The buffering effect of spirituality at work on the mediated relationship between job demands and turnover intention among teachers. *Religions*, 12(9), 781. <https://doi.org/10.3390/rel12090781>
- De Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>.
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares. Regression and structural equation models*. Asheboro: Statistical Associates Publishing.
- Glassow, L. N. (2024). Inequitable teacher turnover and performance-based appraisal: a global trend?. *Journal of Education Policy*, 39(2), 276-302. <https://doi.org/10.1080/02680939.2023.2189753>.
- Gunawan, R. M., & Widodo, W. (2021). Linking quality of work-life to turnover intention: The role of organizational citizenship behavior. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 9(4), 358-365. <https://doi.org/10.29210/169600>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.

- <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling*. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Switzerland: Springer International Publishing.
- Hauff, S., Richter, N. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2024). Importance and performance in PLS-SEM and NCA: Introducing the combined importance-performance map analysis (cIPMA). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103723>.
- Husnani, H., Zaibi, Z., & Rollies, B. (2019). Tantangan Guru di Era Kekinian. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*, 348–356.
- Juliandi, Azuar. (2018). "Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS." *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*. Batam: Universitas Batam. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2532119>.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications.
- Pujiastri, R., & Negoro, D. A. (2023). The role of quality of work life on job stress and turnover intention mediated by job satisfaction of private teachers in tangerang district. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(2), 176-184.
- Qi, L. E., & Awang, M. M. (2024). A Study of Social Environmental Support and Turnover Intention among Rural Primary School Teachers in China. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1): 856-865. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i1/19818>.
- Saraih, U. N., Aris, A. Z. Z., Karim, K. M., Samah, I. H. A., Sa'aban, S., & Mutalib, S. A. (2017). Relationships between organizational commitment, OCB, organizational justice and turnover intention: Evidence from educational institution in Malaysia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(2), 64-77.
- Serrano-Quijano, E. J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior of school heads. *International Journal of New Economics and Social Sciences IJONESS*, 12(2), 153-180. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.6890>.
- Shaheen, A., & Rashidi, Z. (2021). Workplace Spirituality, Emotions and Turnover Intentions. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(3), 1075-1090.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.