



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI KECAMATAN  
LUMAJANG KABUPATEN LUMAJANG**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND MOTIVATION THROUGH  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) ON THE PERFORMANCE  
SENIOR HIGH SCHOOL TEACHER SUBDISTRICT OF LUMAJANG, LUMAJANG  
DISTRICT*

Skripsi

**OLEH:**

**RIZQI INDRA YANUAR**

**110810201073**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI MELALUI  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* TERHADAP  
KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI KECAMATAN  
LUMAJANG KABUPATEN LUMAJANG**

*INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND MOTIVATION THROUGH  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) ON THE PERFORMANCE  
SENIOR HIGH SCHOOL TEACHER SUBDISTRICT OF LUMAJANG LUMAJANG  
DISTRICT*

Skripsi

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk  
menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1) dan mencapai gelar  
Sarjana Ekonomi

**OLEH:**

**RIZQI INDRA YANUAR**

**110810201073**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER– FAKULTAS EKONOMI**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Rizqi Indra Yanuar  
NIM : 110810201073  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember,  
Yang menyatakan,

Rizqi Indra Yanuar  
110810201073

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi melalui  
*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja  
Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang  
Kabupaten Lumajang

Nama Mahasiswa : Rizqi Indra Yanuar

NIM : 110810201073

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari S.E.,M.Si  
NIP. 19600404 198902 1 001

Tatok Endhiarto S.E.,M.Si  
NIP. 19600404 198902 1 001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M.  
NIP.197820525 200312 2 002

**PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI MELALUI  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* TERHADAP  
KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI KECAMATAN  
LUMAJANG KABUPATEN LUMAJANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Rizqi Indra Yanuar**

**NIM : 110810201073**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dra. Sudarsih M.Si : (.....)  
NIP. 196212121992012001**

**Sekretaris : Drs. Muhammad Syaharudin M.M. : (.....)  
NIP. 195509191985031003**

**Anggota : N. Ari Subagio S.E., M.Si : (.....)  
NIP. 197311092000031002**

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember



**Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak.**  
NIP. 19630614 199002 1 001

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan sepenuh hati dan jiwa saya persembahkan skripsi ini untuk:

1. Ibunda Rinukmi Wahyuni, beliau yang selalu menasehati ketika aku salah, beliau yang selalu memberi motivasi ketika aku di bawah, dan beliau yang telah mengajarkan aku perjuangan hidup tanpa kata putus asa.
2. Ayahanda Imam Masrur, dari beliau aku belajar tentang arti hidup, kesabaran, kelapangan dada, dan perubahan untuk menjadi pribadi yang jauh lebih baik dari sebelumnya.
3. Kakakku Indarti Yuniar, dia yang selalu memberikan inspirasi dan dukungan kepadaku serta memberi arti rasa peduli kepada keluarga.
4. Kekasihku yang selalu mendukung dan mendampingi.
5. Sahabat-sahabat yang setia mendukung dan tak henti-hentinya mengingatkan untuk selalu fokus dan semangat untuk meraih masa depan yang lebih baik.
6. Guru-guru terkasih SD Negeri 1 Lumajang, SMP Negeri 1 Lumajang, SMA Negeri 1 Lumajang, dan Dosen Perguruan Tinggi Negeri Universitas Jember yang telah memberikan curahan ilmu dan kesabarannya dalam membimbing saya selama ini.

**MOTTO**

“Ilmu pengetahuan dan pemahaman adalah sahabat setia kehidupan yang tidak akan pernah mengkhianatimu”

(Kahlil Gibran)

“Cara terbaik untuk meramal masa depan adalah dengan menciptakannya”

(Peter Drucker)

“Hidup bagaikan menaiki sepeda. Agar tetap seimbang, Anda harus tetap bergerak”

(Albert Einstein)

“Bekerjalah engkau untuk kepentingan duniamu seakan-akan engkau akan hidup selamanya, dan Beribadahlah engkau untuk kepentingan akhiratmu seakan-akan engkau akan mati besok”

(Abdullah bin Amr bin al-Ash)

## RINGKASAN

**Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang;** Rizqi Indra Yanuar; 110810201073; 2016; 81 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang dihasilkan setiap orang dalam suatu organisasi atau instansi sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seorang karyawan, sebuah organisasi harus dapat memberikan sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi guru melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru sekolah menengah atas negeri Kecamatan Lumajang.

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory reseach*. Populasi dari penelitian ini adalah semua guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang yaitu berjumlah 155 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Simple Random Sampling*, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 47 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang. *Organizational Citizenship Behavior*

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang.



## ABSTRACT

Influence of Leadership Style and Motivation through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on the Performance Senior High School Teacher District of Lumajang Lumajang Sub District; Indra Rizqi Yanuar; 110810201073; 2016; 81 Pages; Management of Economics, University of Jember

The performance is the real behavior produced each person in an organization or institution as the achievements of the work that is produced by the employees in accordance with the roles and responsibilities. To get a good performance from an employee, an organization must be able to provide facilities and infrastructure as a support in the completion of the work. This research aims to analyze and understand the influence of leadership and motivation to work through organizational citizenship behavior (OCB) on the performance of the Senior High School teachers over the land of Lumajang District.

This research can be classified as explanatory research. The population of this research is all teachers at the National High School District of Lumajang as much as 155 peoples. The sampling technique in this study using the Proportionate Random Sampling, so the number of samples in this study as many as 47 people.

The results showed that significantly influence the Leadership Organizational Citizenship Behavior at the National High School District of Lumajang. Work Motivation significant effect on Organizational Citizenship Behavior at the National High School District of Lumajang. Leadership significant effect on teachers performance in the National High School District of Lumajang. Motivation significant effect on Organizational Citizenship Behavior at the Senior High School District of Lumajang. Organizational Citizenship Behavior significant impact on teacher performance in the Senior High School District of Lumajang.

## PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah tercurahkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karuniaNya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang”. Skripsi ini disusun guna untuk memenuhi syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan penulis, seperti pepatah “*sepandai-pandainya tupai melompat, pasti jatuh juga*”, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Penyusunan skripsi ini, tidak luput dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M.,Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dr. Purnamie Titisari S.E.,M.Si dan Tatok Endhiarto S.E.,M.Si selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan dan semangat sehingga skripsi ini mampu terselesaikan. Terimakasih atas kesabaran dan ilmu yang telah diberikan.
4. Seluruh Dosen yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan, sehingga penulis banyak memperoleh tambahan ilmu dan seluruh pimpinan dan staf administrasi yang telah banyak memberikan pelayanan selama saya menempuh studi.

5. Kedua orang tuaku, kakak tersayang dan seluruh keluarga besarku. Terimakasih telah memberikan kasih sayang, mendoakan, mendukung, dan menyemangati. Kalianlah sumber motivasi dan semangat sehingga skripsi dan studi ini dapat segera terselesaikan.
6. Seluruh teman-teman Program Studi S-1 Manajemen angkatan 2011 yang banyak memberikan informasi dan saling berdiskusi selama di perkuliahan.
7. Sahabat-sahabatku di HMJ Manajemen. Terima kasih untuk kebersamaan, pengalaman dan kepercayaan yang telah diberikan sebagai pengalaman yang berharga dalam hidupku.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan semangat.

Penulis menyadari keterbatasan bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember,

Penulis

**DAFTAR ISI**

<b>Halaman</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>MOTTO</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1 Tinjauan Teori .....	9
2.1.1 Gaya kepemimpinan .....	9
2.1.2 Motivasi .....	12
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	17
2.1.4 Kinerja .....	20
2.1.5 Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru.....	23
2.1.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	24

2.1.7Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	24
2.1.8Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja <i>Organizational citizenship Behavior</i> (OCB) .....	24
2.1.9 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Guru.....	25
2.2 Penelitian Terdahulu .....	25
2.3 Kerangka Konseptual.....	29
2.4 Hipotesis .....	30
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>33</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	33
3.2 Populasi dan Sampel .....	33
3.2.1 Populasi .....	33
3.2.2 Sampel .....	33
3.3 Jenis Data dan Sumber Data .....	35
3.3.1 Jenis Data .....	35
3.3.2 Sumber Data .....	35
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	35
3.5 Identifikasi Variabel .....	36
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	37
3.7 Skala Pengukuran Variabel .....	40
3.8 Uji Instrument.....	41
3.8.1 Uji Validitas .....	41
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	41
3.8.3 Uji Normalitas Data.....	42
3.9 Uji Asumsi Klasik .....	42
3.10 Uji Hipotesis .....	44
3.11 Trimming Theory.....	44
3.12Perhitungan Jalur .....	45

3.13 Kerangka Pemecahan Masalah .....	47
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....</b>	<b>50</b>
4.1.1 Sejarah Singkat SMA Negeri 1 Lumajang .....	50
4.1.2 Visi SMA Negeri 1 Lumajang .....	51
4.1.3 Misi SMA Negeri 1 Lumajang .....	51
4.1.4 Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Lumajang .....	51
4.1.5 Sejarah Singkat SMA Negeri 2 Lumajang .....	52
4.1.6 Visi SMA Negeri 2 Lumajang .....	54
4.1.7 Misi SMA Negeri 2 Lumajang .....	54
4.1.8 Struktur Organisasi SMA Negeri 2 Lumajang .....	55
4.1.9 Sejarah Singkat SMA Negeri 3 Lumajang .....	56
4.1.10 Visi SMA Negeri 3 Lumajang .....	57
4.1.11 Misi SMA Negeri 3 Lumajang .....	57
4.1.12 Struktur Organisasi SMA Negeri 3 Lumajang .....	57
<b>4.2 Deskripsi Responden .....</b>	<b>58</b>
4.2.1 Karakteristik Responden.....	58
4.2.2 Deskripsi Variabel .....	60
<b>4.3 Hasil Analisis Data.....</b>	<b>65</b>
4.3.1 Uji Validitas.....	65
4.3.2 Uji Realibilitas.....	66
4.3.3 Uji Asumsi Klasik .....	67
4.3.4 Uji Hipotesis .....	70
4.3.5 Analisis Jalur .....	71
4.3.6 Perhitungan Jalur .....	72
<b>4.4 Pembahasan Penelitian .....</b>	<b>74</b>
4.4.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja .....	74
4.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja .....	75

4.4.3 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	77
	77
4.4.4 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	79
4.4.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja .....	80
4.5 Keterbatasan Penelitian .....	82
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	84
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	84
<b>5.2 Saran</b> .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	86
<b>LAMPIRAN</b> .....	98

### DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	28
2.2 Jumlah guru SMA Negeri Kecamatan Lumajang .....	34
2.3 Penarikan sampel Menggunakan <i>Proportionate Random Sampling</i> .....	34
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan umur .....	58
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	59
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	60
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	60
4.6 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Gaya kepemimpinan .....	61
4.7 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Motivasi Kerja .....	62
4.8 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	63
4.9 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Kinerja .....	64

4.10 Validitas Instrumen .....	65
4.11 Hasil Uji Multikolinieritas .....	69
4.12 Hasil Uji Multikolinieritas .....	69
4.13 Heterokedastisitas .....	70
4.14 Heterokedastisitas .....	70
4.15 Hasil Analisis Jalur .....	72

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Metode Analisis Jalur .....	30
2.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	47
4.1 Struktur Organisasi SMAN 1 Lumajang .....	52
4.2 Struktur Organisasi SMAN 2 Lumajang.....	55
4.3 Struktur Organisasi SMAN 3 Lumajang .....	58
4.4 Uji Normalitas Model OCB .....	68
4.5 Uji Normalitas Model OCB .....	68

**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner Penelitian SMA N 1 Lumajang .....	90
2. Kuesioner Penelitian SMA N 2 Lumajang .....	91
3. Kuesioner Penelitian SMA N 3 Lumajang .....	92
4. Rekapitulasi Demografi Responden.....	98
5. Rekapitulasi Jawaban Responden .....	100
6. Uji Instrumen .....	103

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi setiap organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia akan semakin penting peranannya, mengingat bahwa tantangan kompetensi semakin meluas, tidak hanya merambah pada sektor-sektor swasta, melainkan juga pada organisasi-organisasi publik yang memiliki peranan penting dalam menyediakan pelayanan publik. Bagi setiap organisasi peranan anggota organisasi yang bersangkutan sangatlah membantu terhadap terselenggaranya proses pencapaian tujuan. Hal ini berarti bahwa keberlangsungan suatu organisasi sangat ditentukan oleh faktor manusia sebagai sumberdaya yang potensial. Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku partisipannya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai anggota organisasi dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh atasan dan bawahan. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan maka diperlukan adanya penanganan sendiri terhadap sumber daya ini agar mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan organisasi.

Pendidikan merupakan aspek yang sangat penting di dalam pelaksanaan pembangunan negara. Perubahan zaman memberikan tuntutan di dunia pendidikan untuk mampu lebih berpotensi di bidangnya dalam tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan Nasional merupakan pendidikan yang berdasar kepada Undang-Undang Dasar 1945 dan Pancasila. Guru tidak hanya berfungsi sebagai agen perubahan (*Agent of Change*) dan alih ilmu pengetahuan (*Transfer of Knowledge*) tapi juga berfungsi untuk menanamkan nilai (*Value*) serta membangun karakter (*Character Building*) peserta didik secara berkelanjutan dan berkesinambungan. Menurut UU No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen menjelaskan tentang guru:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan menengah. Selain sebagai kewajiban, mengajar juga merupakan profesi dalam meningkatkan kompetensi kualifikasi akademik.

Guru dalam institusi pendidikan seperti sekolah maupun kelas bimbingan memiliki peran tugas utamanya adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Selain itu, fungsi guru sebagai pengajar adalah orang yang memiliki kemampuan dan kompetensi sehingga mampu mengutarakan ilmu pengetahuan yang dimiliki kepada peserta didik dan mampu membuat peserta didik menjadi lebih faham terhadap materi yang disampaikan. Seorang pengajar akan lebih mudah memberikan materi yang diajarkan kepada peserta didik, jika guru tersebut benar-benar menguasai materi dengan baik, memiliki teknik mengajar yang baik, dan juga sesuai dengan karakteristik pengajar yang profesional. Dorongan yang dilakukan oleh pemimpin sangat berkaitan dengan adanya motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada bagaimana cara pemimpin itu dalam menumbuhkan

motivasi dalam diri setiap bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri, yang dimaksud dengan pemimpin adalah Kepala Sekolah, sehingga dengan adanya proses gaya kepemimpinan maka ada proses mempengaruhi, dalam proses mempengaruhi itu sendiri diharapkan mampu memberikan dorongan kepada guru-guru untuk bekerja.

Kepemimpinan setiap individu mempunyai gaya yang berbeda dalam memimpin. Untuk mempermudah gambaran gaya kepemimpinan dijabarkan teori dari Yukl (2010:56) Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukandan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Karena seorang pemimpin harus bisa menentukan arah bagi organisasi atau lembaga yang dipimpinya, terkadang seorang pemimpin harus melakukan suatu perencanaan jangka pendek, jangka menengah atau jangka panjang demi terwujudnya tujuan organisasi atau lembaga. Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah menjadi seorang pemimpin yang berkewajiban meningkatkan kualitas siswa melalui tenaga pendidik, fasilitas sekolah, lingkungan sekolah atau peraturan sekolah. Kepala sekolah dalam memimpin dipastikan mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda demi terwujudnya tujuan sekolah.

Guru yang mendapat motivasi yang cukup tinggi di dalam kinerjanya dan mendapat apresiasi dari pemimpinnya akan memiliki kepuasan tersendiri dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Menurut Sarbini (2004: 21) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kemauan untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Adanya proses mempengaruhi dan motivasi yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru diharapkan akan timbul rasa cinta terhadap pekerjaannya, sehingga meningkatkan kinerja seorang guru. Organisasi yang dikatakan sukses yaitu organisasi yang di dalamnya terdapat karyawan yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka atau bisa dikatakan mau melakukan sesuatu diluar tugas formalnya. Dalam dunia pendidikan yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim,

fleksibilitas sangatlah penting. Sekolah juga membutuhkan guru yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka.

Guru diharapkan mampu membangun kompetensi dalam diri sehingga mampu memberikan dan mewujudkan kinerja yang baik dalam pembangunan nasional melalui anak didik. Menurut Robbins dan Judge (2008:40) fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Menurut Organ (dalam Titisari, 2014:5) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan system *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. OCB yang dimiliki guru sangat berpengaruh pada partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan sehingga mempunyai dampak yang signifikan terhadap keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya.

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2000:23) menyebutkan, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Angelina dan Made Subudi (2014) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Hotel Alit's Beach Bali. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang

berdampak pada meningkatnya rasa kekeluargaan pada perusahaan tersebut, penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan kondisi yang ada pada SMAN 1, SMAN 2, dan SMAN 3 Lumajang, dimana dalam proses kegiatan pembelajaran maupun kegiatan lain di dalam lingkungan sekolah selalu berkaitan dengan kepala sekolah dalam memimpin, setiap kepala sekolah mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memberikan arahan, membuat kebijakan atau memberikan motivasi. Kepala sekolah harus memiliki gaya kepemimpinan dalam memberikan motivasi atau mewujudkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada setiap guru untuk meningkatkan kinerja guru demi terwujudnya tujuan sekolah.

Terdapat beberapa fenomena yang terjadi di SMA Negeri Lumajang, yang terdapat pada proses kegiatan pembelajaran maupun yang lainnya dapat dicontohkan sebagai berikut:

1. Fenomena dilihat dari sisi variabel Gaya Kepemimpinan:
  - a. Kepala sekolah yang terkadang terlalu otoriter sehingga membuat bawahannya merasa kurang bisa bekerja secara nyaman.
  - b. Pengambilan keputusan yang sering berubah-ubah, tanpa bisa menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi di lingkungan sekolah.
  - c. Kurang bisa menerima kritik dari bawahan.
  - d. Diketahui kondisi rasa kurang suka antara guru dengan kepala sekolah ini dikarenakan kepala sekolah dalam kepemimpinannya kurang diterima oleh guru.
  - e. Kurang bisa mengontrol emosi dan perilaku dalam bekerja
2. Fenomena dilihat dari sisi variabel Motivasi:
  - a. Pemberian arahan oleh kepala sekolah yang terkadang kurang tepat sasaran.
  - b. Tidak semua motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah bisa dengan mudah dijalankan oleh bawahannya karena tidak adanya contoh aplikasi secara langsung.
  - c. Kurangnya partisipasi kepala sekolah dalam memberikan arahan kepada bawahannya.

3. Fenomena dilihat dari sisi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB):
  - a. Tidak semua guru bisa menjalankan tindakan diluar kewajibannya.
  - b. Ada beberapa guru yang sering melakukan tugasnya secara kurang efektif.
  - c. Kurangnya rasa memiliki yang ada pada guru untuk mewujudkan tujuan sekolah.
4. Fenomena dilihat dari sisi variabel Kinerja:
  - a. Masalah pribadi yang terjadi diluar terkadang terbawa di lingkungan kerja.
  - b. Terkadang bagi yang sudah memiliki keluarga kurang bisa menerima kebijakan tertentu yang diberikan oleh kepala sekolah.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada alasan pemilihan judul diatas, terdapat perumusan masalah yang diperoleh yaitu:

- a. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- b. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- c. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang
- d. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang
- e. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian perumusan masalah yang telah disusun di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- b. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- c. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- d. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- e. Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada beberapa pihak, yaitu:

- a. Bagi Instansi

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan dan masukan kepada pihak manajemen Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang dalam mempertimbangkan strategi dalam pengambilan keputusan mengenai manajemen sumberdaya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

b. Bagi Akademisi

Diharapkan agar dapat menambah dan memperluas pengetahuan dan wawasan penelitian mengenai aplikasi ilmu manajemen, terutama yang ilmu manajemen yang berkaitan dengan bidang studi manajemen sumberdaya manusia khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

c. Bagi Peneliti Lain

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan bahan ilmu dan bahan referensi yang nantinya dapat dijadikan perbandingan dalam penelitian pada bidang yang sama selanjutnya.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

a. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- 2) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata.
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.

- 5) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
- 6) Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

b. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- 1) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
- 2) Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- 3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

c. Tipe pemimpin yang paternalistik

- 1) Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
- 2) Bersikap terlalu melindungi.
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- 6) Sering bersikap mau tahu

d. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

e. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- 1) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan.
- 2) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
- 3) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.

#### 4) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

##### a. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- 1) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- 2) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- 3) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- 4) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- 5) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

##### b. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- 1) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- 2) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dean mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- 3) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4) *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

c. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- 1) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- 2) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

d. Gaya kepemimpinan visioner

1. Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa

mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

### 2.1.2 Motivasi

Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi unsur pemimpin, sebab seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain apabila mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi karyawan. Teori motivasi dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Teori Kebutuhan Sebagai Hirarki dari Abraham H. Maslow (dalam Badeni, 2013:79)

Dalam teori kebutuhan Maslow (dalam Badeni, 2013:79), dijelaskan bahwa seseorang dimotivasi oleh beberapa tingkatan kebutuhan yang tersusun dalam suatu susunan hierarki. Maslow mengidentifikasi secara umum ada lima jenis kebutuhan yang dapat memotivasi seseorang dan tersusun berdasarkan kepentingannya (Daft, 2014:375). Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia kedalam lima tingkatan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk diterima, kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan aktualisasi diri.

- 2) Teori ERG (*Existancy-Relatednes-Growth*) Clayton Alderfer (dalam Daft, 2014:377)

Alderfer mengemukakan sebuah modifikasi atas teori Maslow dalam rangka menyederhanakan dan menanggapi kritik atas kurangnya pembuktian empiris pada teori ini. Teori ERG yang dikemukakan oleh Clyton Alderfer mengenalkan tiga teori kebutuhan yaitu kebutuhan eksistensi, kebutuhan keterikatan, kebutuhan pertumbuhan (Daft, 2014:377).

- 3) Pendekatan Dua Faktor

Herzberg mengembangkan teori motivasi populer lain yang disebut teori dua faktor. Herzberg mengemukakan bahwa karakteristik bekerja yang ada hubungannya dengan ketidakpuasan sedikit berbeda dengan karakteristik bekerja yang ada hubungannya dengan kepuasan, yang menyarankan gagasan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi motivasi kerja (Daft, 2014:379). Faktor yang pertama disebut

faktor kesehatan pribadi (*Hygiene Factor*), melibatkan kemunculan dan ketidakmunculan faktor ketidakpuasan seperti kondisi kerja, upah, kebijakan perusahaan, dan hubungan interpersonal. Ketika faktor kesehatan pribadinya lemah, maka bekerja menjadi tidak memuaskan. Akan tetapi, faktor kesehatan pribadi yang baik hanya memindahkan ketidakpuasan itu, faktor ini sendiri tidak menyebabkan orang menjadi merasa sangat puas dan termotivasi dalam bekerja. Faktor yang kedua sangat memengaruhi kepuasan kerja. Motivator fokus pada kebutuhan tingkat tinggi dan mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk pertumbuhan. Herzberg yakin ketika tidak ada motivator dalam bekerja, para pegawai ada dalam posisi netral terhadap pekerjaan mereka, tetapi ketika motivator muncul, pegawai sangat termotivasi dan terpuaskan. Oleh karena itu, faktor kesehatan pribadi dan motivator menggambarkan dua faktor berbeda yang memengaruhi motivasi. Faktor kesehatan pribadi hanya bekerja pada area ketidakpuasan, kondisi kerja yang tidak aman dan lingkungan kerja yang gaduh akan menyebabkan orang merasa tidak puas, tetapi koreksi mereka tidak akan membawa mereka sampai pada motivasi dan kepuasan tingkat tinggi. Motivator seperti tantangan, tanggung jawab, dan pengakuan harus sudah ada sebelum pegawai akan menjadi sangat termotivasi untuk unggul dalam kerja mereka.

#### 4) Kebutuhan yang Diperoleh

Teori kebutuhan yang dikembangkan oleh David Mc Clelland mengemukakan bahwa beberapa jenis kebutuhan tertentu diperoleh seseorang selama perjalanan hidupnya. Orang tidak dilahirkan dengan kebutuhan ini tetapi mungkin mendapatkan melalui pengalaman hidupnya. Tiga jenis kebutuhan yang paling sering dipelajari adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan. Teori ini menjelaskan bahwa setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda dan ketiga jenis kebutuhan ini cenderung saling menyeimbangkan. Sebagai contoh, jika seseorang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi, kemungkinan besar kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan akan rendah.

#### 5) Teori Keadilan

Teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterima tidak memadai, maka akan ada dua kemungkinan yang terjadi yaitu seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Titisari, 2014:38).

#### 6) Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yaitu: tujuan-tujuan mengarahkan perhatian, tujuan-tujuan mengatur upaya, tujuan-tujuan meningkatkan *persistensi*, dan tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan (Titisari, 2014:39).

#### 7) Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" menyetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berusaha mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah (Titisari, 2014:39).

#### 8) Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan

tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor diluar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku. Dalam hal ini berlakulah apa yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan. Contoh yang sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat, karena juru tik tersebut menyenangi konsekuensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekuensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas. Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula (Titisari, 2014:41).

#### 9) Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah: Persepsi seseorang mengenali diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi motivasi seseorang antara lain adalah: jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat

bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya (Titisari, 2014:42).

### 2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

#### a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berhubungan dengan perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. Menurut Organ (dalam Titisari, 2014:5) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sedangkan pada tahun 1999, definisi sedikit berbeda yang ditawarkan oleh Organ, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individu karyawan. Menurut Markozy (dalam Titisari, 2014:2) menjelaskan bahwa karyawan yang baik (*Good Citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* dilingkungan kerja, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *Organizational Citizenship Behavior*. Kinerja individu akan memengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan, yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu instansi.

#### b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Faktor-faktor yang mempengaruhi tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara satu dan lainnya saling berkaitan, diantaranya adalah faktor kepribadian dan suasana hati (*mood*), masa kerja.

##### 1. Kepribadian dan Suasana Hati (*mood*)

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) baik secara individu maupun kelompok. George dan Brief (dalam Dita, 2013:22) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap,

sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain, meskipun suasana hati dipengaruhi sebagian oleh kepribadian ia juga akan dipengaruhi oleh situasi.

## 2. Masa Kerja

Greenberg dan Baroon (dalam Dita, 2013:22) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal yang sama dikemukakan oleh Summer *et al*, masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi. Karyawan yang telah 15 tahun bekerjasama di suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi dalam mempekerjakannya.

### c. Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ (dalam Titisari, 2014:7) menyatakan terdapat 5 dimensi *Organizational Citizenship Behavior*, terdiri dari:

1. *Altruism*, yaitu perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportmanship*, merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy*, merupakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.
5. *Civic Virtue*, menunjukkan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Juga oleh Organ (1990) menambahkan dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan:

1. *Peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindar dan menyelesaikan terjadinya konflik *interpersonal* (sebagai stabilisator dalam organisasi).
  2. *Cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.
- d. Motif-Motif yang mendasari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Sebagai bagian dari perilaku organisasi, terjadinya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akibat didorong atau dimotivasi oleh banyak hal. Salah satunya menurut kajian David McClelland dan rekan-rekannya (1987). Menurut McClelland (dalam Titisari, 2014:9) bahwa manusia memiliki tiga tingkatan motif dalam menjalankan tindakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu:

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*) mencari prestasi, dorongan untuk mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.
  2. Motif akan Afiliasi, mendorong individu untuk mewujudkan, memelihara, hubungan dengan orang lain, adanya hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan personal.
  3. Motif Kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain. Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.
- e. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dalam Marita (2012:6) secara spesifik OCB mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

1. Mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan.
2. Mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik.
3. Mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumber daya organisasi yang langka.
4. Memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja.
5. Lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja.
6. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit organisasi.
7. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

#### 2.1.4 Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja

Lawler dan Poter (dalam Deewar, 2010:29) menyatakan bahwa kinerja adalah “*succesfull role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan menurut Mangkunegara (dalam Winda, 2013:20), kinerja

merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (dalam Winda, 2013:21), faktor-faktor penentu kinerja karyawan dalam organisasi adalah faktor individu dan lingkungan.

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antar fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi diri yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis dan fasilitas yang memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang lain memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosional yang baik ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya sendiri serta merupakan motivator, tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Menurut Bernadin (dalam Dewar, 2010:33) Indikator variabel kinerja adalah:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja

- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Mandiri
- 6) Komitmen

c. Penilaian Kinerja

Di dalam suatu manajemen sumberdaya manusia penilaian atau evaluasi terhadap suatu pekerjaan memiliki arti yang penting. Menurut Sunyoto (2013:19) penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Terdapat enam metode dalam penilaian prestasi kerja, menurut Sunyoto (2013:22) yaitu:

1. *Rating Scale*. Pada metode ini evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
2. *Checklist*. Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
3. Metode Peristiwa Kritis. Metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
4. Metode Peninjauan Lapangan. Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penelitian mereka.
5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja. Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
6. Metode Evaluasi Kelompok. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai untuk penghargaan

organisasional karena dapat menghasilkan *ranking* karyawan dari yang terbaik hingga yang terjelek.

Dalam penilaian kinerja juga dapat terjadi bias (pengukuran yang tidak akurat), berbagai bias yang paling umum terjadi menurut Sunyoto (2013:20) adalah:

1. *Halo Effect*, terjadi jika pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.
2. Kesalahan Cenderung Terpusat, banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.
3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras. Kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai dalam evaluasi prestasi karyawan, begitu pula sebaliknya.
4. Prasangka Pribadi. Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok dapat mengubah penilaian.
5. Pengaruh Kesan Terakhir. Jika menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir.

#### 2.1.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Di dalam suatu organisasi sangat penting memiliki seorang pemimpin. Hal ini sejalan dengan roh kata *leadership* (kepemimpinan) adalah *to lead* yang berarti memulai, menimbulkan atau maju ke depan. Kepemimpinan tidak hanya sekedar mencapai target atau mengatur karyawan agar mematuhi standar, melainkan lebih kepada aspek bagaimana karyawan mematuhi standar tanpa diatur atau dipaksa (Badeni, 2013:130). Di dalam kepemimpinan terdapat teori fifat, (Badeni 2013:142) berpendapat bahwa dalam teori ini mengasumsikan efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kepemilikan ciri-ciri atau sifat-sifat psikologis dan fisik tertentu seorang pemimpin. Maka kepemimpinan yang efektif di dalam lingkungan sekolah akan berpengaruh pula terhadap kinerja guru di sekolah tersebut.

#### 2.1.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Robbins (dalam Badeni, 2013:76) mengemukakan menurutnya bahwa motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Secara umum dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah/tujuan, dan ketekunan individual dalam mencapai tujuan. Sehingga apabila seorang guru dengan latar belakang pendidikan tinggi memiliki motivasi kuat di dalam dirinya sendiri terhadap pekerjaannya maka akan semakin berpengaruh terhadap kinerjanya.

#### 2.1.7 Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Sunyoto (2013:35) kepemimpinan yang berhasil bergantung pada perilaku, keterampilan dan tindakan yang tepat, bukan pada ciri pribadi. Para pemimpin menggunakan jenis keterampilan yang berbeda-beda yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan ketrampilan konseptual. Kepemimpinan yang baik, tepat, dan sesuai akan memunculkan tindakan *Organizational Citizenship Behavior* guru sehaningga berpengaruh dalam mencapai dari tujuan organisasi itu sendiri.

#### 2.1.8 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para karyawan bahwa mereka mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya (Sunyoto, 2013:17). Begitu pula dengan guru, dengan demikian rasa percaya dan rasa bangga yang didapatkan dari sekolah akan menimbulkan tindakan apapun yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk menjadikan kinerjanya lebih baik.

### 2.1.9 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru

Menurut Ehrhart (dalam Agus dan Cintya, 2009:4) OCB didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial serta lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan. Hal ini dapat diartikan bahwa semua tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dilakukan sangat bermanfaat dan berpengaruh untuk sekolah dalam peningkatan kinerja dari guru.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu yang berperan penting dalam suatu penelitian adalah kajian-kajian penelitian sebelumnya. Hasil yang didapat dari penelitian yang sebelumnya dapat dijadikan panduan atau rujukan dan dapat pula dijadikan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan. Objek utama dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dimana peneliti ingin melihat bagaimana faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu gaya gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Beberapa penelitian serupa telah dilakukan oleh Bernadine Vita (2014); Roslena Septiana, Ngadiman, dan Elvia Ivada (2013); B. Maptuhah Rahmi (2013).

Bernadine Vita (2014:3) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan Pada Yayasan Tri Asih Jakarta. Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas yaitu Gaya Gaya kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3). Selain itu terdapat variabel terikat yaitu Kinerja Guru dan Karyawan (Y). Penelitian ini menggunakan analisis Regresi Linier Berganda, adapun hasil dari penelitian tersebut adalah gaya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru dan karyawan. Secara statistik, uji F menghasilkan besar pengaruh gaya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dan karyawan adalah sebesar

16,4%, sedangkan 83,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Agustuti Handayani (2010) melakukan penelitian yang berjudul tentang Analisis Pengaruh Gaya Gaya kepemimpinan Dan Motivsi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda, dengan jumlah sampel 28 orang atau 25% dari jumlah keseluruhan karyawan. Dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya pengaruh gaya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap pegawai Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar (35.882) lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  sebesar (3.38) dengan probabilitas 0,000. Dengan hasil penelitian tersebut menggambarkan gaya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memberikan dampak cukup tinggi dalam peningkatan kualitas kerja para pegawai.

Tanto wijaya dan Fransisca andreani (2015) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Siar Jaya Abadi Bersama. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel 39 karyawan. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi memiliki  $t_{hitung}$  4,491 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,688 dan kompensasi memiliki  $t_{hitung}$  2,812 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,688 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Linda Kartini Licoalu (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) cabang utama Manado. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan populasi seluruh karyawan yang berjumlah 50 orang. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dapat ditarik kesimpulan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan taraf signifikan 0,05. Karyawan yang

memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan baik untuk organisasi atau diri sendiri.

Ita Rachmawati (2011) dalam penelitiannya yang berjudul Hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Masa Kerja dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Pasca Program Sertifikasi Guru. Penelitian ini menggunakan analisis uji korelasi ganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X1) dan masa kerja (X2) tidak berhubungan dengan kinerja (Y), sehingga dapat disimpulkan terdapat faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja. Hal lain di luar variabel yang diteliti, penelitian ini memiliki keterbatasan berkaitan dengan penggunaan alat ukur dan pengambilan data saat dilakukan penelitian.

Angelina dan Made Subudi (2014) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Hotel Alit's Beach Bali. Penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) dengan jumlah responden sebanyak 70 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y2) dan kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y2). Pemberian kompensasi finansial yang tepat dan gaya kepemimpinan yang sesuai akan menciptakan hubungan yang harmonis antara pihak perusahaan dan karyawan sehingga akan menimbulkan timbal balik berupa kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan yang cukup tinggi terhadap perusahaan. Berdasarkan uraian penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Bernadine Vita (2014)	Gaya Gaya kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3), Kinerja Guru dan Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan dengan Sig.F sebesar $0,003 \leq \alpha \leq 0,01$ .
2.	Agustuti Handayani (2010)	Kinerja (Y), sedangkan variabel bebasnya adalah Gaya gaya kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), dan Motivasi kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
No	Nama Peneliti	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
3.	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015)	Motivasi (X1), Kompensasi (X2) dan Kinerja (Y)	Anaisis regresi Liear Berganda	Motivasi dan kompensasi berpegaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4.	Linda Kartini Licoalu (2013)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X1), Komitmen organisasi (X2) dan Kinerja (Y)	Anaisis regresi Liear Berganda	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

5.	Ita Rachmawati (2011)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X1) dan masa kerja (X2), Kinerja (Y)	Analisis Uji Korelasi Ganda	Terdapat hubungan yang signifikan antara <i>Organizational Citizen Behavior</i> (OCB) dengan kinerja” dan “Tidak terdapat hubungan yang signifikan
6.	Angelina dan Made Subudi (2014)	Kompensasi Finansial (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kepuasan Kerja Karyawan(Y1) Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)(Y2)	Model analisis jalur	Kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB

Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2015

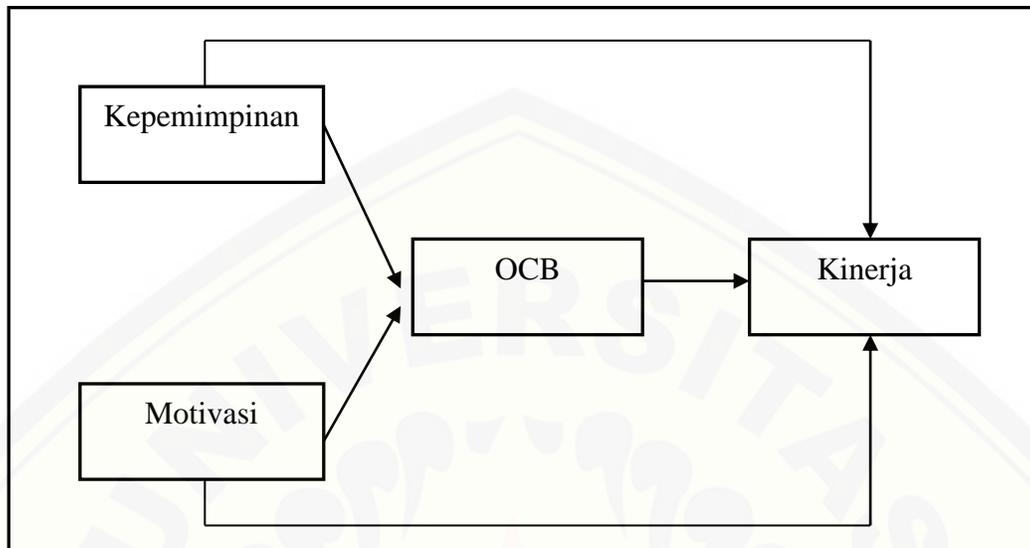
### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan, motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan kinerja guru Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang.

Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi, sedangkan variabel terikat (*dependent*) adalah kinerja dengan variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh antara variabel-variabel penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 di bawah ini:

Gambar 2.1 : Metode Analisis Jalur



Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2016

#### 2.4 Hipotesis

Dari kerangka konseptual yang ada, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SMA Negeri Kecamatan Lumajang.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam penelitian sebelumnya yg dilakukan oleh Bernadine Vita (2014), gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan. Maka dapat ditarik hipotesis seperti di bawah ini:

**H1** : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang.

- b) Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SMA Negeri Kecamatan Lumajang.

Motivasi merupakan peranan yang sangat penting bagi unsur pemimpin, sebab seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain

apabila mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi karyawan. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Roslena Septiana, Ngadiman, dan Elvia Ivada (2013), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Maka dapat ditarik sebuah hipotesis seperti di bawah ini:

**H2** : Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang.

c) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada SMA Negeri Kecamatan Lumajang.

Gaya kepemimpinan yang baik, tepat, dan sesuai akan memunculkan tindakan *Organizational Citizenship Behavior* guru sehingga berpengaruh dalam mencapai dari tujuan organisasi itu sendiri. Dalam penelitian sebelumnya yg dilakukan oleh Bernadine Vita (2014), gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan. Maka dapat ditarik sebuah hipotesis seperti di bawah ini:

**H3** : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang .

d) Pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada SMA Negeri Kecamatan Lumajang.

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para karyawan bahwa mereka mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya (Sunyoto, 2013:17). Begitu pula dengan guru, dengan demikian rasa percaya dan rasa bangga yang didapatkan dari sekolah akan menimbulkan tindakan apapun yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk menjadikan kinerjanya lebih baik. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Roslena Septiana, Ngadiman, dan Elvia Ivada (2013). Maka dapat ditarik sebuah hipotesis seperti di bawah ini:

**H4** : Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang.

e) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMA Negeri Kecamatan Lumajang.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial serta lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan. Hal ini dapat diartikan bahwa semua tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dilakukan sangat bermanfaat dan berpengaruh untuk sekolah dalam peningkatan kinerja dari guru. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ita Rachmawati (2011), menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar. Dapat ditarik sebuah hipotesis seperti di bawah ini:

**H5** : Diduga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rencana dan gambaran (deskripsi) tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian digunakan sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research*, yaitu metode penelitian untuk menjelaskan suatu hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Ghozali, 2005:2). *Explanatory Research* mencoba memberi penjelasan tentang mengapa dan bagaimana suatu hubungan dapat terjadi dalam suatu situasi. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi atautkah tidak oleh variabel lainnya (Faisal,2007:21). Dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung maupun tidak langsung. Peneliti ingin mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2011:80). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang yang menjabat sebagai guru tetap dan tidak tetap. Jumlah guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang dapat dilihat pada Tabel 2.2

**Tabel 2.2 Jumlah guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang**

Nama Sekolah	Jumlah Guru Tetap	Jumlah Guru Tidak Tetap	Jumlah Guru
SMAN 1 LUMAJANG	38	11	49 orang
SMAN 2 LUMAJANG	44	13	57 orang
SMAN 3 LUMAJANG	37	12	49 orang
Jumlah			155 orang

Sumber : Data diolah 2015

### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2011:81) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Sehingga sampel merupakan bagian dari populasi yang ada, sehingga untuk pengambilan sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan yang ada. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Simple Random Sampling*. Menurut Sugiyono (2001:57) dinyatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Teknik ini dapat dipergunakan bilamana jumlah unit sampling di dalam suatu populasi tidak terlalu besar. Penarikan sampel menggunakan cara acak dengan prosentase sebesar 30% dari populasi. Penarikan sampel dapat dilihat berdasarkan Tabel 2.3

**Tabel 2.3 Penarikan sampel menggunakan *Proportionate Random Sampling***

Nama Sekolah	Jumlah Guru	Proporsi Sampel	Jumlah Guru
SMAN 1 LUMAJANG	49	30%	15 orang
SMAN 2 LUMAJANG	57	30%	17 orang
SMAN 3 LUMAJANG	49	30%	15 orang
Jumlah Sampel			47 orang

Sumber: Data diolah 2015

### 3.3 Jenis Data dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka atau bilangan. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Data kuantitatif berfungsi untuk mengetahui jumlah atau besaran dari sebuah objek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini data kuantitatif berupa angka atau data kualitatif yang dianggakan (*scoring*).

#### 3.3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya (Sayid, 2011:5). Data primer dalam penelitian ini meliputi hasil dari wawancara dan penyebaran kuesioner serta hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti terhadap guru Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang yang terkait dengan Kepemimpinan, Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja guru.

b. Data Skunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Sayid, 2011:5). Data sekunder dalam penelitian ini digunakan sebagai data pendukung dari data primer. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, buku, laporan dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode dalam pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain:

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Data yang diperoleh dari kuisisioner ini adalah tentang kepemimpinan, motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang.

b. Wawancara dan observasi

Suatu kegiatan mengumpulkan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian. Data yang diperoleh dari hasil wawancara adalah gambaran umum tentang kepemimpinan, motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang. Sutrisno Hadi (Sugiyono, 2011:145) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

c. Studi Pustaka

Suatu kegiatan mengumpulkan data dengan menggunakan buku dan internet, serta mempelajari dan memahami materi yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diajukan maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga macam, yaitu:

a. Variabel Independen (*Independent Variable*)

Merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu : Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2)

b. Variabel Antara (*Intervening Variable*),

Merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen dapat juga diartikan variabel ini dapat memperlemah dan memperkuat hubungan antar variabel (variabel moderator), tetapi tidak dapat diukur & diamati. Dalam penelitian ini yang termasuk variabel antara yaitu *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

c. Variabel Dependent (*Dependent Variable*)

Disebut Variabel Terikat karena variabel ini dipengaruhi oleh variabel bebas/variabel independent. Dalam penelitian ini yang termasuk variabel terikat yaitu Kinerja Guru (Y)

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah definisi dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk memberikan penyederhanaan dan pemahaman bahasan terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penulisan penelitian ini, maka masing masing variabel akan diuraikan dibawah ini:

a. Variabel independen atau variabel bebas (X) adalah:

1) Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan dalam penelitian ini yaitu gaya memimpin kepala sekolah dalam memberi arahan kepada bawahan (guru pengajar) SMA Negeri Lumajang. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan (Riduwan,2004:65) adalah:

1. Teknik pematangan penyiapan pengikut
2. Teknik hubungan antar manusia
3. Teknik menjadi teladan
4. Teknik persuasi dan pemberi perintah
5. Teknik penggunaan komunikasi yang tepat
6. Teknik penyediaan fasilitas

2) Motivasi Kerja (X2)

Motivasi adalah pemberian daya penggerak oleh pemimpin kepada bawahan (guru) berupa hadiah atau penghargaan yang digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru SMA Negeri kecamatan Lumajang. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi (Maslow dalam Hasibuan, 2003:152) adalah:

- a. Kebutuhan fisik dan biologis
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan akan penghargaan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri
- b. Variabel intervening atau variabel perantara (Z)

1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku guru sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat, 1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (guru) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Jika guru pada SMA Negeri Lumajang memiliki karakter OCB, maka usaha kepala sekolah untuk mengendalikan guru menurun, karena guru dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya

Indikator yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut (Organ, 1988) yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan

kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportmanship*, merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy*, merupakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.
5. *Civic Virtue*, menunjukkan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

c. Variabel dependen (Y)

1) Kinerja

Kinerja adalah tingkat keberhasilan guru SMA Negeri Lumajang Kecamatan Lumajang dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan bersama. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja (Bernandin & Russel, 1993:135) adalah:

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain untuk sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability*, yaitu kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Maksud dari skala pengukuran ini adalah mengklasifikasikan variabel yang akan diukur supaya tidak ada kesalahan dalam menentukan analisis data dan langkah penelitian selanjutnya. Tipe pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengukuran bertingkat dengan Skala *Likert*. Rentang skala yang digunakan untuk mengukur derajat sangat setuju atau sangat tidak setuju untuk setiap indikator variabel dalam penelitian ini adalah 1 (satu) sampai 5 (lima) dengan pembagian nilai sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1
- b. Tidak Setuju (TS) = skor 2
- c. Cukup Setuju (CS) = skor 3
- d. Setuju (S) = skor 4
- e. Sangat Setuju (SS) = skor 5

### 3.8 Uji Instrumen

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas sebuah data yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing – masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan menggunakan rumus (Husein Umar, 2003:195). Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui kevalidan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Person Product Moment* tinggi maka dilakukan valid.

Menurut Sugiyono (2006:115), bahwa kriteria validitas untuk setiap item adalah jika  $r > 0,30$  berarti item tersebut valid. Selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya. Jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka *instrument* tersebut dapat dikatakan valid.

Adapun rumus korelasi *Product Moment* adalah sebagai berikut Tika (2006: 66):

$$r = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana:

- r = koefisien korelasi
- X = nilai indikator variabel
- Y = nilai total variabel
- n = jumlah data (responden sampel)

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas (santoso, 2004:276)

- a. Jika  $r_{\text{hasil}} > r_{\text{hitung}}$  maka variabel tersebut valid.
- b. Jika  $r_{\text{hasil}} < r_{\text{hitung}}$  maka variabel tersebut tidak valid.

#### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana kuesioner yang diajukan yang dilakukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda

jika dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama pada waktu yang berlainan. Suatu kuesioner disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dipercaya jika kuesioner itu stabil dan dapat diandalkan sehingga penggunaan kuesioner tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa (Ghazali 2013:48). Sesuai yang disyaratkan oleh Nunnally (dalam Ghazali 2013:48) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70. Dalam penelitian ini uji realibilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Cronbach Alpha* yang dirumuskan sebagai berikut.

$$\alpha = \frac{r}{1 + (X - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = Koefisien *Cronbach Alpha*

X = Jumlah pernyataan di skala

r = Rata-rata korelasi diantara butir-butir pernyataan

### 3.8.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5% (Ghazali, 2013:164).

## 3.9 Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas Model

Uji Normalitas Data dilakukan untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel dependen, variabel independen dan atau keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal (Santoso, 2004: 212). Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov – smirnov test* dengan menetapkan derajat ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara

individu masing – masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel – variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian ini melihat barisan *kolmogorov – smirnov test* adalah sebagai berikut:

1. Jika signifikan  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
2. Jika signifikan  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terjadi masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel *independent*. Menurut Imam (Raden,2014:37), dikatakan bebas apabila nilai (*Variance Inflation Factor*) dibawah nilai 5 dan nilai toleransi diatas 0,10.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas berarti varians dalam model tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Hal tersebut disebabkan varians yang tidak minimum. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser (*glejser test*) atau uji park (*park test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah uji glejser. Menurut Gujarati (2002:107) pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan uji glejser dilakukan dengan cara meregresi nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 (5%) berarti tidak terjadi heterokedastisitas. Atau apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai t hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heterokedastisitas.

### 3.10 Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas X secara parsial (individu) terhadap variabel tidak bebas (Y) dengan level of signifikan yang digunakan dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2002:84):

Rumus uji t :

$$t = \frac{b_1}{S(b_1)}$$

Dimana :

t = hasil t hitung

$b_1$  = koefisien regresi linier dari variabel X

S = standar error dari faktor bebas

Kriteria pengujian:

- Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

### 3.11 Trimming Theory

Menurut Riduwan (dalam Erna, 2013:32) *Trimming Theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model trimming terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu mempertimbangkan model analisis jalur yang telah di hipotesiskan.

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan.

Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:128):

- a. Merumuskan persamaan struktural;
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi:
  - 1) Membuat gambar diagram jalur lengkap;
  - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan);
- d. Menghitung secara individual;
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur;
- f. Merangkum ke dalam tabel;
- g. Memaknai dan menyimpulkan.

### 3.12 Perhitungan Jalur (*Path Analysis*)

Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):
  - 1) Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)  
 $DE_{YX1} = X1 \rightarrow Y$
  - 2) Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)  
 $DE_{YX2} = X2 \rightarrow Y$
  - 3) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Guru  
 $DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$
- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):
  - 1) Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)  
 $IE_{YZX1} = X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$

- 2) Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

$$IE_{YZX2} = X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- c. Menghitung pengaruh total (*Total Effect* atau EI):

- 1) Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

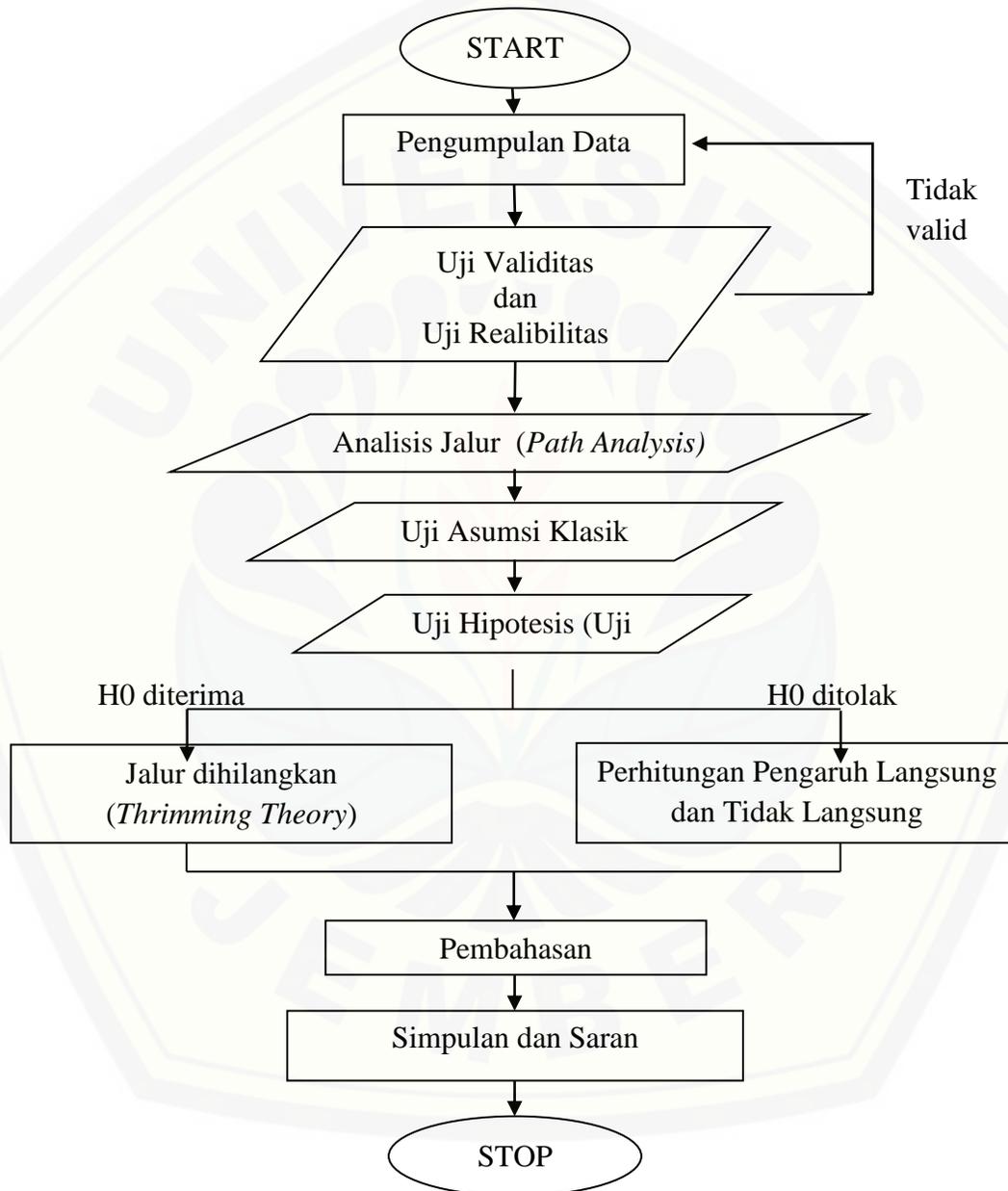
$$TE_{YZX1} = DE_{YX1} + IE_{YZX1}$$

- 2) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

$$TE_{YZX2} = DE_{YX2} + IE_{YZX2}$$

### 3.13 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



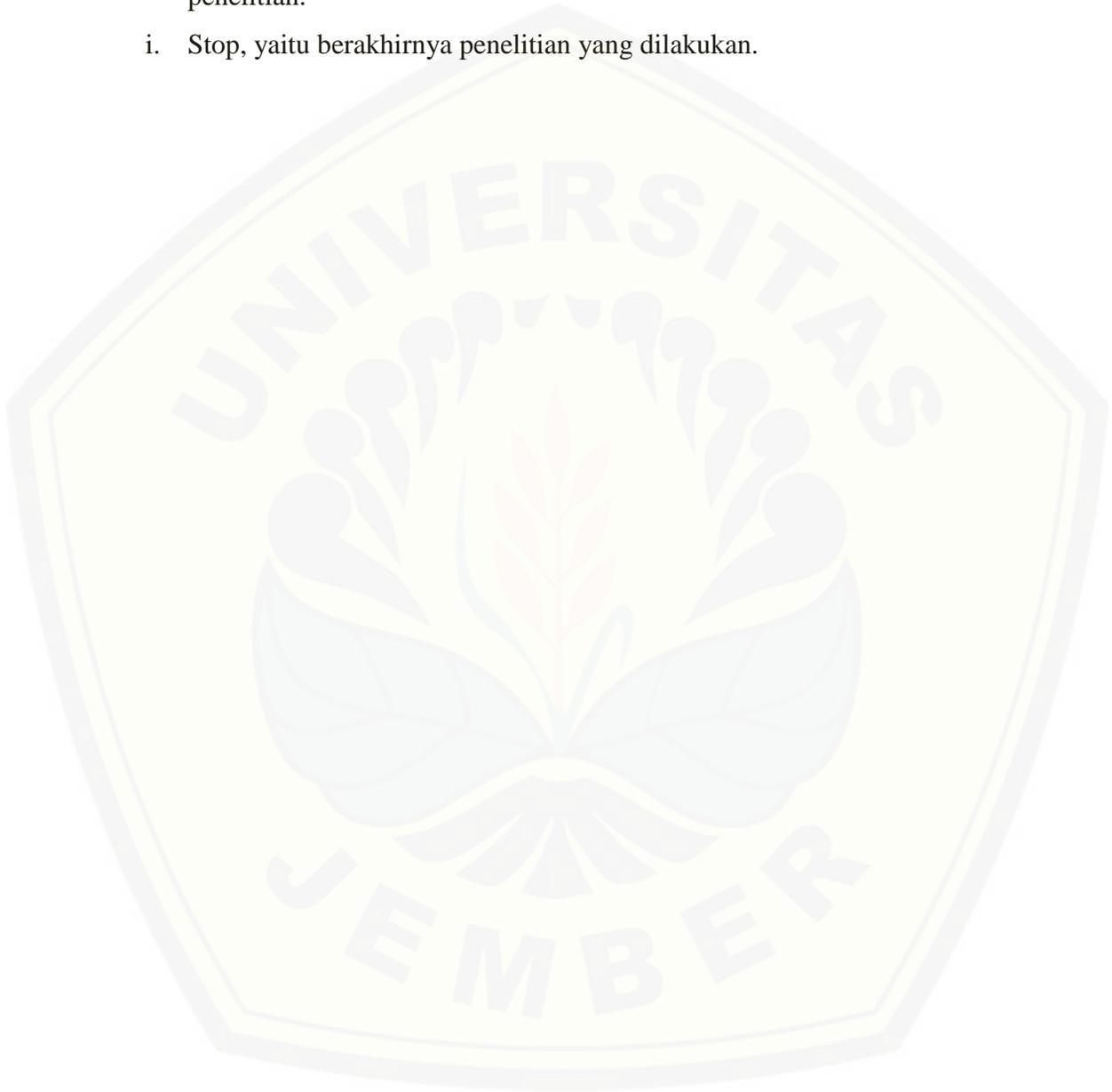
**Gambar 2.2 Kerangka Pemecahan Masalah**

Sumber : Data diolah (2016)

Keterangan:

- a. Start, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi antara lain menentukan daerah penelitian, penentuan responden, menyusun daftar kuisioner.
- b. Pengumpulan data, tahap ini dilakukan dengan mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui penyebaran kuisioner berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis dan wawancara responden. Kuisioner dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.
- c. Uji validitas dan uji realibilitas
  1. Uji validitas, untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrument untuk digunakan
  2. Uji realibilitas, untuk mengetahui konsisten dan stabilitas dari nilai hasil skala pengukuran tertentu.
- d. Analisis jalur (*Path Analysis*). Menganalisis data dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- e. Uji asumsi klasik. Setelah diuji dengan analisis jalur, kemudian pengolahan data selanjutnya adalah asumsi klasik, diantaranya yaitu uji multikolinearitas, uji autokolerasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas model.
- f. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dibagi menjadi 2 tahapan yaitu:
  - 1) Berdasarkan perhitungan uji t, apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus melakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
  - 2) Apabila jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- g. Pembahasan. Melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data.

- h. Simpulan dan Saran, yaitu mengambil suatu kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta memberikan saran dari hasil penelitian.
- i. Stop, yaitu berakhirnya penelitian yang dilakukan.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dengan positif terhadap kinerja. Artinya gaya kepemimpinan secara simultan mempengaruhi kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- b. Motivasi berpengaruh signifikan dengan positif terhadap kinerja. Artinya motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- c. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Artinya gaya kepemimpinan secara simultan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- d. Motivasi berpengaruh signifikan secara positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Artinya motivasi kerja secara simultan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- e. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya *organizational citizenship behavior* secara simultan mempengaruhi kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.

### 5.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan dipaparkan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

- a. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja, maka disarankan terhadap guru

Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang untuk selalu melakukan tindakan OCB agar lebih memaksimalkan kinerjanya.

- b. Untuk menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kepala sekolah lebih memperhatikan bawahannya, dengan cara meningkatkan komunikasi antara kepala sekolah dan guru di sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang, sehingga guru mendapatkan kepedulian dari pimpinan dan tidak adanya kesenjangan sosial yang dirasakan para guru.
- c. Pihak sekolah yang sudah menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada setiap guru. Dihimbau untuk tidak lupa akan pemenuhan kebutuhan yang diperlukan oleh para guru. Demi menjaga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) selalu tetap ada pada guru di sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.
- d. Apabila terjadi pergantian pemimpin (kepala sekolah) sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang diharapkan dalam membuat kebijakan baru tidak bersebrangan dengan kebijakan yang sudah ada. Dikhawatirkan apabila *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada setiap guru menurun maka akan mempengaruhi kinerja guru.

**DAFTAR PUSTAKA**

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Agung AWS Wasposito.2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3, No.1.
- Amanda, Dita Yulia. 2013. “Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Universitas Jember”. Tidak Diterbitkan.*Skripsi*.Jember:Universitas Jember.
- Ananda, Vanindya Miranda.2015.Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kepribadian, dan Kinerja Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan STIE MANDALA Jember.Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- A.F.Stoner James, dkk. 1996. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ashar.2011.*Psikologi Industri dan Organisasi*.Jakarta:Penerbit Universitas Indonesia.
- Badeni, M.A. 2013. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus.2008.Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia).*Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10 No.2.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid 1. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gujarati, Damodar.2002.*Format-Format Penelitian Sosial*.Jakarta:CV Rajawali.
- Hasibuan, Melayu SP, 2003, *Manajemen SumberDaya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara .

- Mahesa, Deewar. 2010. "Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java))". *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Organ. D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. Dalam B. M. Staw dan L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol 12, 30 halaman
- Paramita, Arina Ratna. 2008. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB Pegawai Kontrak (Studi pada Pegawai Kontrak di Universitas Diponegoro Semarang)". *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Rachmawati, Ita. 2011. Hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Masa Kerja dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Pasca Program Sertifikasi Guru dari <http://dokumen.tips/download/document/?id=fu9O3YDkfoyhAgzeV36KtpMGSaDYs7fpzQk0L2AHxAgwyhbJZOepqOLUwi2ng2hdnMUPIKc%2FgbfogEqVmsZllg%3D%3D>
- Raden Faraha Fitriana. 2014. "Pengaruh Sistem Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember". Tidak Diterbitkan. *Skripsi*. Jember: Universitas Jember
- Riduwan dan Kuncoro. 2008. *Cara menggunakan dan memaknai Analisis Jalur (Path Analisis)*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan dan Sunarto. 2013. *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Risky, Intan Ayu Agustya. 2015. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Self Efficacy dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Produktivitas Kerja Perawat RSUD. Kaliwates di Jember. Universitas Jember
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert, Keller. 1992. Job Involvement and Organizational Predictor of Job Performance: A Study of Scientist Engineers. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, No. 4.

- Safitri, Erna.2013."Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan Hotel Sulawesi Jember". Tidak Diterbitkan.*Skripsi*.Jember:Universitas Jember.
- Sayid Syekh.2011.*Pengantar Statistik Ekonomi dan Sosial*.Jakarta:Gaung Persada
- Septiana, Roslena., Ngadiman, dan Elvia Ivada.2013. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari.*Jurnal*.Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK Akuntansi, FKIP Universitas Sebelas Maret
- Siagian, S. P. (2002). Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.Jakarta: Rineka cipta.
- Singgih Santoso.2002.*Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik (cetakan ke-3)*. Jakarta:PT. Elex Media Komputindo.
- Sonia Indah Putri.2014.Pengaruh gaya kepemimpinan dan loyalitas Karyawan terhadap Kinerja karyawan pada Pt kurnia alam perista Kudus.*Jurnal*.Kudus. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro
- Sugiyono.2006.*Metode Penelitian Bisnis*.Bandung:Alfabeta.
- Sunyoto, Danang.2013.*Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*.Yogyakarta:CAPS.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Titisari, P. 2014. Peranan Organizational Citizenship Behavior (Ocb). Jakarta: Mitra Wacana Media
- Triyanto, Agus dan The Elizabeth Cintya Santosa.2009.Organizational Citizenship Behavior dan Pengaruhnya terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan.*Jurnal Manajemen*, Vol.7, No4.
- Vita , Bernadin.2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan Pada Yayasan Tri Asih Jakarta.*Jurnal*.Jakarta. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Winda Erlianti M.2013."Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi terhadap Disiplin kerja serta Kinerja Guru pada SMP Negeri 5 Banyuwangi". Tidak Diterbitkan.*Skripsi*.Jember:Universitas Jember.

Wiranti, Fiqih Hidayah Tunggal. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Mayang Kabupaten Jember. *Jurnal. Jember. Fakultas Ekonomi Universitas Jember*

Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.

<http://masimamgun.blogspot.co.id/2011/02/organization-citizenship-behavior.html>

<http://temukanpengertian.blogspot.co.id/2013/06/pengertian-variabel-intervening-antara.html>

<https://struktur+organisasi+SMAN+1+Lumajang>

<http://smadamos2014.blogspot.co.id/2014/07/sejarah-singkat-sman-2-lumajang.html>

<http://dokumen.tips/documents/bab-ii-gambaran-umum-sman-1-lumajang.html>

<http://sman3lumajang.sch.id/>

<http://www.eurekapedidikan.com/2015/09/defenisi-sampling-dan-teknik-sampling.html>

**LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Guru Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Lumajang

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan (S1) yang berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Guru Sekolah Mengengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.**”, maka saya :

Nama : Rizqi Indra Yanuar

NIM : 110810201073

Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen

Universitas : Universitas Jember

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti mohon dengan hormat Bapak/Ibu/Sdr/i dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pertanyaan-penyataan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Adapun jawaban yang diberikan bersifat terbatas dalam artian hanya untuk penyelesaian penelitian ini dan dijamin kerahasiaannya.

Demikian permohonan ini disampaikan, peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr/i yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

Rizqi Indra Yanuar

**LAMPIRAN 2. KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Guru Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Lumajang

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan (S1) yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.”**, maka saya :

Nama : Rizqi Indra Yanuar  
NIM : 110810201073  
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Universitas : Universitas Jember

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti mohon dengan hormat Bapak/Ibu/Sdr/i dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pertanyaan-pernyataan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Adapun jawaban yang diberikan bersifat terbatas dalam artian hanya untuk penyelesaian penelitian ini dan dijamin kerahasiaannya.

Demikian permohonan ini disampaikan, peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr/i yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

Rizqi Indra Yanuar

**LAMPIRAN 3. KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Guru Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Lumajang Kabupaten Lumajang

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan (S1) yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.”**, maka saya :

Nama : Rizqi Indra Yanuar  
NIM : 110810201073  
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Universitas : Universitas Jember

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti mohon dengan hormat Bapak/Ibu/Sdr/i dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pertanyaan-pernyataan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Adapun jawaban yang diberikan bersifat terbatas dalam artian hanya untuk penyelesaian penelitian ini dan dijamin kerahasiaannya.

Demikian permohonan ini disampaikan, peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr/i yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

Rizqi Indra Yanuar

## Lembar Kuesioner

### I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :  
 Umur Responden :  
 Jenis Kelamin :  
 Jabatan :  
 Lama Bekerja :  
 Pendidikan Terakhir :

### II. Petunjuk Pengisian

- 1) Peenyataan-pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan kondisi Sekolah pada realitanya.
- 2) Berilah tanda check list (√) pada salah satu jawaban di setiap pernyataan, sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan selama bekerja. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu:

**SS : Sangat setuju**  
**S : Setuju**  
**CS : Cukup Setuju**  
**TS : Tidak Setuju**  
**STS : Sangat Tidak Setuju**

### III. Daftar Pernyataan

#### 1) Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Kepala sekolah selalu memberi informasi dan arahan tentang kebijakan yang akan diberikan kepada guru pengajar					
2	Kepala sekolah selalu memberikan motivasi, dorongan yang positif terhadap guru dalam menjalankan tugasnya					
3	Kepala sekolah selalu cepat dan tanggap dalam menangani setiap persoalan yang terjadi di sekolah.					
4	Kepala sekolah selalu tegas dan bijaksana dalam setiap pengambilan keputusan					

5	Kepala sekolah selalu melakukan tindakan secara langsung dengan baik dalam bekerja demi meningkatkan mutu sekolah.					
6	Kepala Sekolah menyediakan fasilitas yang memadai untuk guru.					

## 2) Motivasi (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya selalu menyelesaikan tugas saya tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di sekolah.					
2.	Bantuan kesehatan diperhatikan oleh pimpinan pada saat saya sakit, dan juga mendapat rasa aman dalam melakukan tugas dan fungsi sebagai guru					
3.	Bekerja keras karena ikut terlibat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dan agar diterima oleh kelompok/teman-teman					
4.	Penghargaan prestasi kerja yang baik.					
5.	Saya merasa selalu dibutuhkan seoptimal mungkin dengan kemampuan yang saya miliki sebagaimana tugas saya sebagai seorang guru.					

## 3) Organizational Citizenship Behavior (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Jika tenaga dan kemampuan saya dibutuhkan oleh guru lain, maka saya akan melakukannya.					
2	Saya berusaha menambah pengetahuan dan keahlian saya secara mandiri, guna meningkatkan mutu sekolah.					
3	Saya selalu aktif dalam upaya pengembangan mutu organisasi sekolah					
4	Saya rela membantu rekan kerja saya jika mereka membutuhkan bantuan saya, demi menunjang kekompakan kerja.					
5	Saya selalu berusaha menahan situasi yang kurang baik, agar tidak menambah					

	masalah dan tidak terjadi hal yang tidak menyenangkan .					
--	---	--	--	--	--	--

#### 4) Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya menyediakan waktu untuk memberikan pelajaran tambahan bagi siswa diluar jam pelajaran yang diwajibkan.					
2	Saya selalu menyelesaikan tugas guru tepat waktu sesuai dengan waktu yang ditentukan yang menjadi tanggung jawab saya dengan kemampuan yang saya miliki sendiri.					
3	Bagi saya penguasaan materi sangat perlu dijadikan modal utama, karena siswa akan lebih mudah menyerapnya					
4	Saya dalam menjalankan tugas selalu memanfaatkan fasilitas sekolah secara optimal untuk perkembangan sekolah.					
5	Saya selalu membantu apabila ada teman guru yang sedang kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya, begitu juga sebaliknya, dan juga untuk mempererat hubungan baik antar guru.					
6	Saya selalu datang tepat waktu dan mengerjakan tugas sebagai guru dengan baik.					
7	Saya gunakan waktu disela-sela mengajar untuk pekerjaan tambahan, seperti mengajari ekstrakurikuler atau kegiatan yang dapat mengembangkan keterampilan dan kreativitas siswa.					
8	Saya adalah seorang guru yang bertanggung jawab pada pekerjaan saya.					

## LAMPIRAN 4

## Rekapitulasi Demografi Responden

No	Usia	Jenis kelamin	Pendidikan	Jabatan	Masa Kerja
1	3	1	1	1	2
2	3	2	1	2	3
3	3	1	3	1	3
4	3	1	3	1	2
5	3	1	2	2	2
6	2	1	3	2	2
7	1	1	2	2	1
8	2	1	2	1	3
9	3	2	2	2	3
10	2	1	2	2	3
11	3	2	3	2	3
12	2	2	3	1	2
13	2	2	2	1	3
14	3	2	2	2	3
15	2	2	2	1	3
16	2	1	2	2	2
17	2	2	3	1	2
18	3	1	2	1	3
19	2	1	2	2	2
20	3	2	2	2	3
21	3	2	2	1	3
22	3	1	1	2	3
23	2	2	2	1	2
24	3	1	2	2	3
25	3	1	3	1	3
26	3	2	3	2	3
27	2	1	2	1	2
28	2	2	2	2	3
29	3	1	2	1	3
30	3	2	2	2	2
31	3	1	1	1	3
32	3	1	3	2	3
33	3	1	2	1	2
34	3	1	2	2	2
35	2	1	2	1	2
36	3	1	3	2	1
37	2	1	2	1	3

## Rekapitulasi Demografi Responden Lanjutan

38	3	2	2	2	3
39	2	1	2	2	3
40	3	1	2	1	3
41	2	2	3	2	2
42	2	1	3	2	3
43	3	2	2	1	3
44	3	1	3	1	3
45	3	2	3	2	2
46	3	2	2	1	2
47	3	2	2	2	3



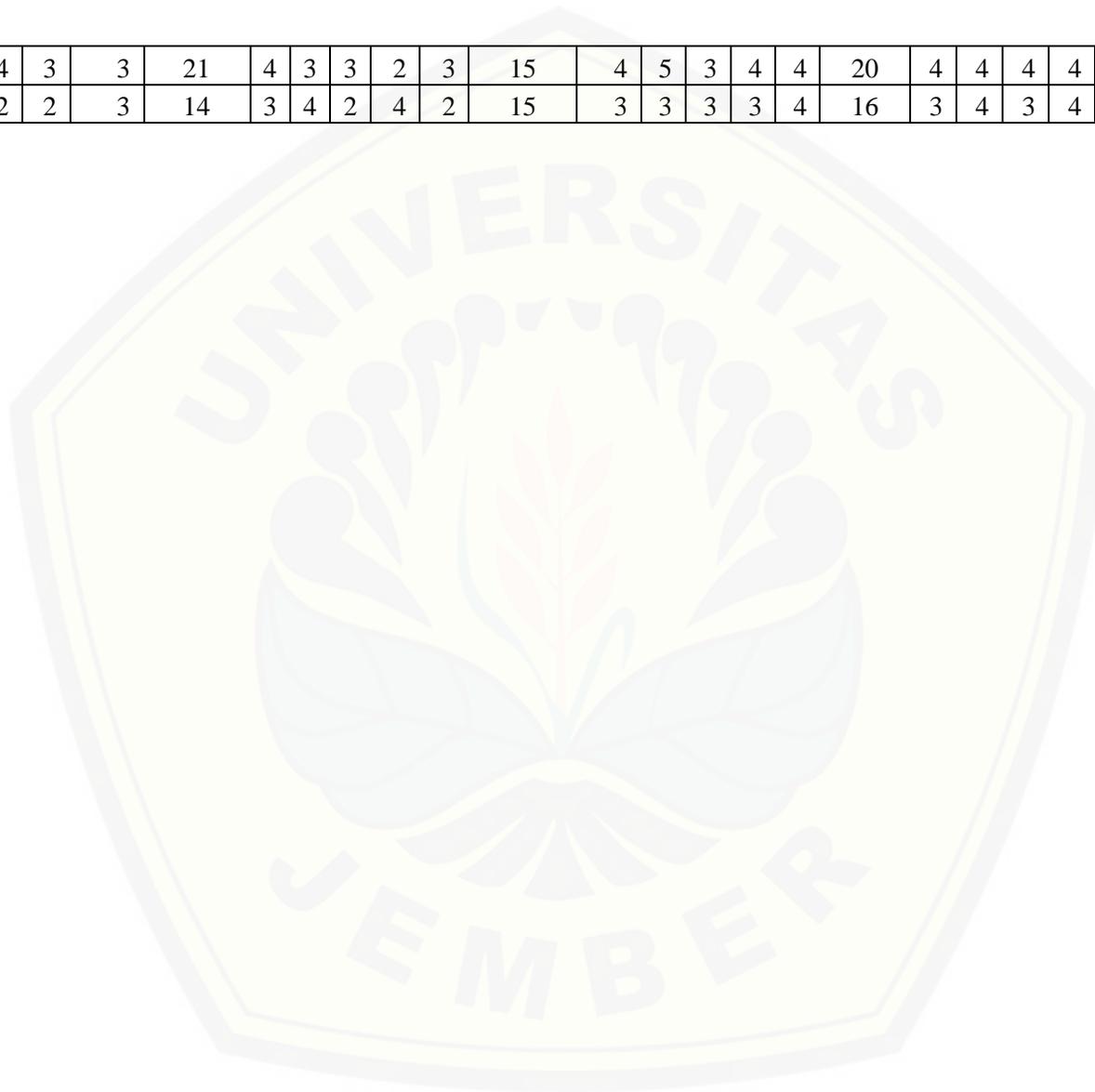
LAMPIRAN 5. Rekapitulasi

Kepemimpinan							Motivasi					Organizational Citizenship Behavior						Kinerja									
1	2	3	4	5	6	Σ	1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ
3	3	2	3	3	2	16	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	3	19	4	4	3	3	3	3	4	4	28
3	3	3	2	3	2	16	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	3	4	3	29
3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	4	3	18	3	4	4	4	4	19	4	3	4	3	3	3	4	3	27
2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	2	14	3	4	3	3	3	16	3	3	3	4	3	3	3	3	25
4	3	4	3	3	3	20	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	3	4	4	31
3	4	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	4	16	4	3	4	4	4	4	4	3	30
3	3	3	2	3	2	16	4	4	4	3	2	17	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	3	3	3	4	27
3	2	2	3	3	3	16	3	4	3	3	3	16	4	4	4	3	4	19	4	3	4	3	3	3	4	4	28
4	4	3	4	3	4	22	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	4	20	3	4	3	4	4	4	4	4	30
3	4	4	3	3	3	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	5	21	4	4	4	3	4	4	4	4	31
2	3	3	2	3	2	15	3	4	3	3	4	17	4	3	2	3	4	16	4	4	3	3	4	3	3	3	27
3	2	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	16	3	3	4	3	3	3	4	3	26
3	3	2	3	2	2	15	3	3	4	4	4	18	3	3	4	3	3	16	3	4	4	3	4	4	4	3	29
4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	21	4	4	4	3	4	4	4	4	31
3	4	4	3	4	3	21	4	4	3	4	4	19	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	3	3	21	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	4	22	5	4	4	4	4	3	4	4	32
3	4	4	3	4	2	20	4	4	4	4	4	20	4	3	4	3	4	18	3	4	4	4	4	3	4	3	29
4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	20	3	4	5	4	4	20	3	4	4	4	4	3	4	4	30
3	2	3	4	3	4	19	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	3	3	4	29
2	3	2	2	2	3	14	3	3	2	3	2	13	3	3	3	3	4	16	3	4	4	3	3	3	3	4	27
3	3	4	3	3	3	19	4	5	4	5	4	22	5	5	4	4	4	22	4	4	5	4	4	4	4	4	33

Rekapitulasi Lanjutan

4	3	4	2	4	3	20	3	4	4	3	3	17	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	3	4	4	4	29
3	3	2	2	3	2	15	3	3	4	4	4	18	3	4	3	3	3	16	4	4	3	4	3	3	4	4	29
2	3	3	2	2	2	14	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	4	4	3	27
3	3	4	4	2	4	20	4	5	4	4	4	21	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	5	4	33
3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	4	3	18	4	3	4	4	3	18	3	4	3	4	4	3	4	4	29
3	4	4	3	3	3	20	3	3	4	3	3	16	4	3	3	5	5	20	4	4	4	4	3	3	4	4	30
4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	5	4	4	4	34
3	3	3	2	3	3	17	3	4	4	4	4	19	4	4	3	3	4	18	4	4	5	4	4	3	4	4	32
3	2	4	4	2	3	18	4	3	4	3	4	18	4	3	4	4	3	18	3	4	4	4	4	4	3	4	30
2	3	2	3	2	3	15	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	3	4	4	31
2	2	2	2	3	3	14	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	17	4	4	4	4	4	3	4	4	31
3	4	4	3	3	3	20	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	4	16	4	3	4	4	4	4	4	3	30
4	3	3	4	3	3	20	4	4	3	3	2	16	4	4	4	5	4	21	3	4	4	3	4	4	4	4	30
4	2	4	3	4	3	20	3	4	3	3	3	16	4	4	4	3	4	19	4	5	4	5	4	4	4	4	34
4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	4	4	5	4	33
3	4	4	4	3	4	22	4	4	4	4	3	19	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	4	4	3	4	31
4	3	3	4	3	3	20	3	4	3	4	4	18	4	3	4	5	4	20	4	4	4	4	4	3	3	4	30
3	2	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	18	3	3	3	3	4	4	3	3	26
4	3	4	3	3	4	21	5	5	4	4	4	22	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	3	4	4	4	31
3	3	3	3	3	4	19	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	3	4	4	22	5	4	3	4	4	20	5	4	4	5	4	22	4	4	5	4	4	4	4	4	33
4	4	3	4	4	3	22	4	3	3	4	3	17	4	4	5	4	3	20	5	4	4	4	3	4	4	4	32
3	4	3	3	3	4	20	4	4	3	3	4	18	4	5	4	4	5	22	4	5	4	4	4	4	4	4	33
3	3	3	4	3	4	20	3	4	4	4	3	18	4	4	3	5	4	20	4	4	4	4	3	4	3	4	30

4	4	3	4	3	3	21	4	3	3	2	3	15	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	3	4	3	4	30
2	3	2	2	2	3	14	3	4	2	4	2	15	3	3	3	3	4	16	3	4	3	4	3	3	3	4	27



## LAMPIRAN 6. UJI INSTRUMEN

## Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	82.30	58.866	.616	.896
Item 2	82.30	60.518	.449	.900
Item 3	82.32	57.265	.659	.895
Item 4	82.38	58.937	.513	.899
Item 5	82.55	60.948	.478	.899
Item 6	82.36	60.236	.479	.899
Item 7	81.81	59.376	.639	.896
Item 8	81.68	60.439	.574	.897
Item 9	82.00	60.652	.477	.899
Item 10	81.94	60.974	.442	.900
Item 11	82.04	59.868	.502	.899
Item 12	81.66	59.708	.629	.896
Item 13	81.70	59.562	.548	.898
Item 14	81.74	60.759	.470	.900
Item 15	81.57	57.685	.614	.896
Item 16	81.62	61.676	.424	.900
Item 17	81.74	60.629	.520	.899
Item 18	81.60	62.550	.408	.901
Item 19	81.60	62.116	.422	.901
Item 20	81.74	62.107	.419	.901
Item 21	81.79	61.736	.450	.900
Item 22	81.94	61.931	.436	.900

## Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 23	81.68	62.005	.423	.900
Item 24	81.70	62.518	.435	.900

## Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	24

## NORMALITAS DATA

## PERSAMAAN I

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.72213612
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.066
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		.653
Asymp. Sig. (2-tailed)		.787

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

PERSAMAAN II

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.41782174
Most Extreme Differences	Absolute	.082
	Positive	.082
	Negative	-.039
Kolmogorov-Smirnov Z		.564
Asymp. Sig. (2-tailed)		.908

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

DESKRIPSI RESPONDEN

Statistics

		Usia Responden	Jenis kelamin	Pendidikan Terakhir Responden	Status Kepegawaian	Masa Kerja
N	Valid	47	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0	0

Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 tahun	1	2.1	2.1	2.1
	25-40 tahun	17	36.2	36.2	38.3
	> 40 tahun	29	61.7	61.7	100.0
Total		47	100.0	100.0	

**Jenis kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	27	57.4	57.4	57.4
	Perempuan	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Pendidikan Terakhir Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma 3	4	8.5	8.5	8.5
	Strata 1	29	61.7	61.7	70.2
	Strata 2	14	29.8	29.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Status Kepegawaian**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PNS	22	46.8	46.8	46.8
	GTT	25	53.2	53.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 tahun	2	4.3	4.3	4.3
	5-10 tahun	17	36.2	36.2	40.4
	> 10 tahun	28	59.6	59.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

## DESKRIPSI VARIABEL KEPEMIMPINAN

**Kepala sekolah selalu memberi informasi dan arahan tentang kebijakan yang akan diberikan kepada guru pengajar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	14.9	14.9	14.9
	Cukup Setuju	25	53.2	53.2	68.1
	Setuju	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Kepala sekolah selalu memberikan motivasi, dorongan yang positif terhadap guru dalam menjalankan tugasnya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	14.9	14.9	14.9
	Cukup Setuju	25	53.2	53.2	68.1
	Setuju	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Kepala sekolah selalu cepat dan tanggap dalam menangani setiap persoalan yang terjadi di sekolah.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	11	23.4	23.4	23.4
	Cukup Setuju	18	38.3	38.3	61.7
	Setuju	18	38.3	38.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Kepala sekolah selalu tegas dan bijaksana dalam setiap pengambilan keputusan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	25.5	25.5	25.5
	Cukup Setuju	19	40.4	40.4	66.0
	Setuju	16	34.0	34.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Kepala sekolah selalu melakukan tindakan secara langsung dengan baik dalam bekerja demi meningkatkan mutu sekolah..**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	21.3	21.3	21.3
	Cukup Setuju	31	66.0	66.0	87.2
	Setuju	6	12.8	12.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Kepala sekolah menyediakan fasilitas yang memadai untuk guru**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	17.0	17.0	17.0
	Cukup Setuju	26	55.3	55.3	72.3
	Setuju	13	27.7	27.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

## MOTIVASI

**Saya selalu menyelesaikan tugas saya tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di sekolah.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	19	40.4	40.4	40.4
Setuju	25	53.2	53.2	93.6
Sangat Setuju	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Bantuan kesehatan diperhatikan oleh pimpinan pada saat saya sakit, dan juga mendapat rasa aman dalam melakukan tugas dan fungsi sebagai guru**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	13	27.7	27.7	27.7
Setuju	31	66.0	66.0	93.6
Sangat Setuju	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Bekerja keras karena ikut terlibat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dan agar diterima oleh kelompok/teman-teman**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	6.4	6.4	6.4
Cukup Setuju	19	40.4	40.4	46.8
Setuju	25	53.2	53.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Penghargaan prestasi kerja yang baik.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	4.3	4.3	4.3
Cukup Setuju	19	40.4	40.4	44.7
Setuju	25	53.2	53.2	97.9
Sangat Setuju	1	2.1	2.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Saya merasa selalu dibutuhkan dan selalu berupaya seoptimal mungkin dengan kemampuan yang saya miliki mengerjakan semua hal yang telah menjadi tugas saya sebagai seorang guru.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	10.6	10.6	10.6
Cukup Setuju	17	36.2	36.2	46.8
Setuju	25	53.2	53.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

**Jika tenaga dan kemampuan saya dibutuhkan oleh guru lain, maka saya akan melakukannya.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	13	27.7	27.7	27.7
Setuju	30	63.8	63.8	91.5
Sangat Setuju	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Saya berusaha menambah pengetahuan dan keahlian saya secara mandiri, guna meningkatkan mutu sekolah.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	17	36.2	36.2	36.2
Setuju	24	51.1	51.1	87.2
Sangat Setuju	6	12.8	12.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Saya selalu aktif dalam upaya pengembangan mutu organisasi sekolah**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.1	2.1	2.1
Cukup Setuju	14	29.8	29.8	31.9
Setuju	29	61.7	61.7	93.6
Sangat Setuju	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Saya rela membantu rekan kerja saya jika mereka membutuhkan bantuan saya, demi menunjang kekompakan kerja.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	17	36.2	36.2	36.2
Setuju	18	38.3	38.3	74.5
Sangat Setuju	12	25.5	25.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Saya selalu berusaha menahan situasi yang kurang baik, agar tidak menambah masalah dan tidak terjadi hal yang tidak menyenangkan .**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	11	23.4	23.4	23.4
Setuju	32	68.1	68.1	91.5
Sangat Setuju	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

#### KINERJA

**Saya menyediakan waktu untuk memberikan pelajaran tambahan bagi siswa diluar jam pelajaran yang diwajibkan.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	16	34.0	34.0	34.0
Setuju	28	59.6	59.6	93.6
Sangat Setuju	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Saya selalu menyelesaikan tugas guru tepat waktu sesuai dengan waktu yang ditentukan yang menjadi tanggung jawab saya dengan kemampuan yang saya miliki sendiri.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	8	17.0	17.0	17.0
	Setuju	37	78.7	78.7	95.7
	Sangat Setuju	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Bagi saya penguasaan materi sangat perlu dijadikan modal utama, karena siswa akan lebih mudah menyerapnya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	9	19.1	19.1	19.1
	Setuju	35	74.5	74.5	93.6
	Sangat Setuju	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Saya dalam menjalankan tugas selalu memanfaatkan fasilitas sekolah secara optimal untuk perkembangan sekolah.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	14	29.8	29.8	29.8
	Setuju	32	68.1	68.1	97.9
	Sangat Setuju	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Saya selalu membantu apabila ada teman guru yang sedang kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya, begitu juga sebaliknya, dan juga untuk mempererat hubungan baik antar guru.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	16	34.0	34.0	34.0
	Setuju	30	63.8	63.8	97.9
	Sangat Setuju	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Saya selalu datang tepat waktu dan mengerjakan tugas sebagai guru dengan baik.**

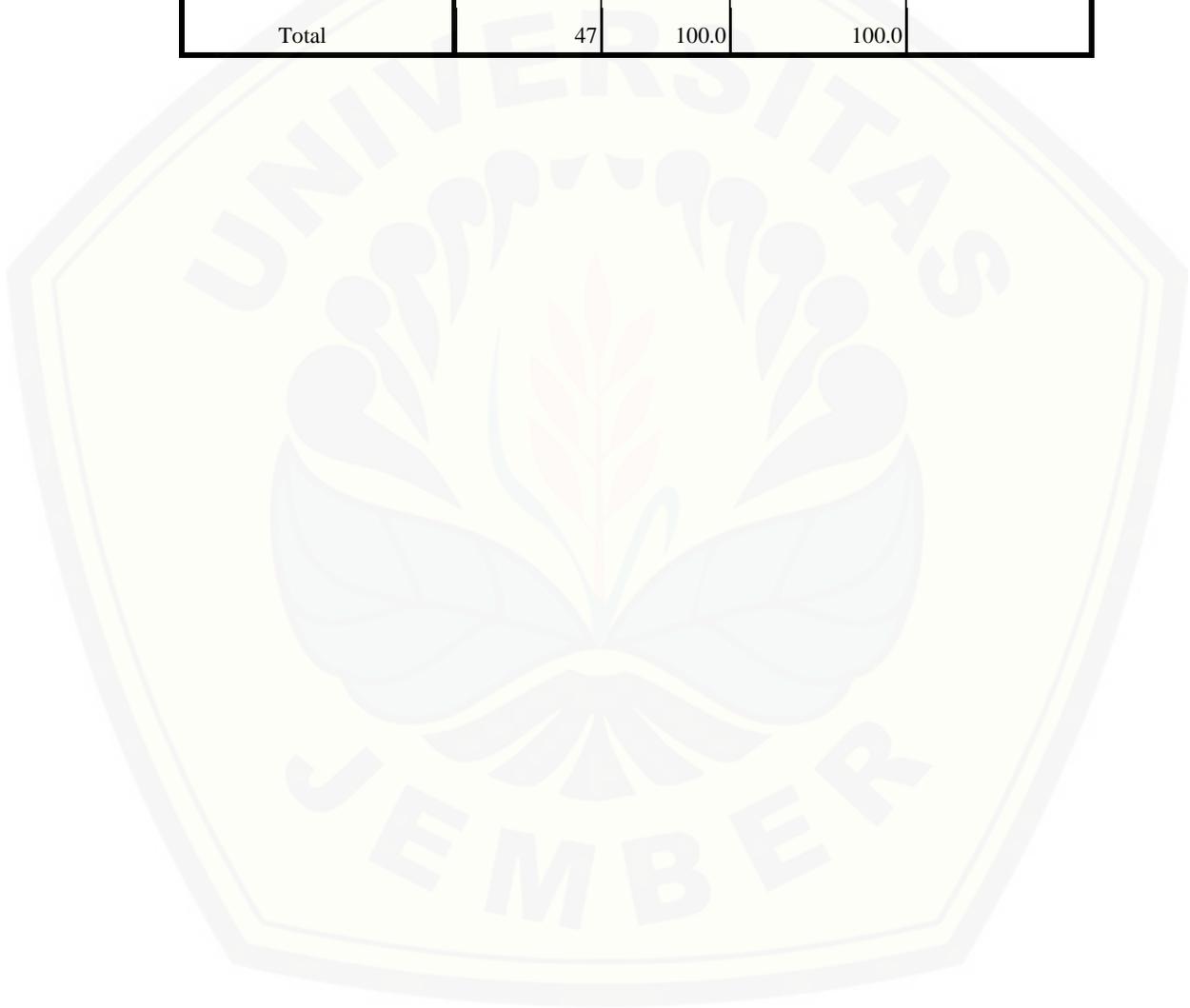
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	22	46.8	46.8	46.8
	Setuju	25	53.2	53.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Saya gunakan waktu disela-sela mengajar untuk pekerjaan tambahan, seperti mengajari ekstrakurikuler atau kegiatan yang dapat mengembangkan keterampilan dan kreativitas siswa.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	12	25.5	25.5	25.5
	Setuju	33	70.2	70.2	95.7
	Sangat Setuju	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Saya selalu bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan menjalankan kebijakan serta tata tertib yang berlaku.**

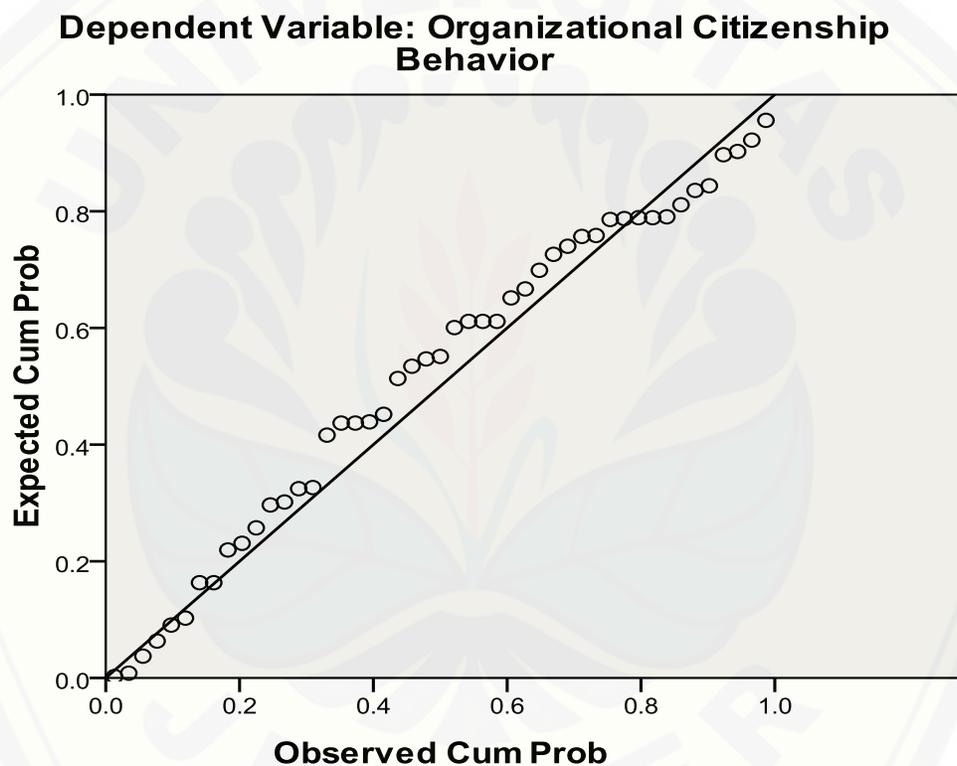
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	11	23.4	23.4	23.4
Setuju	36	76.6	76.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	



UJI ASUMSI KLASIK  
Uji Normalitas Model

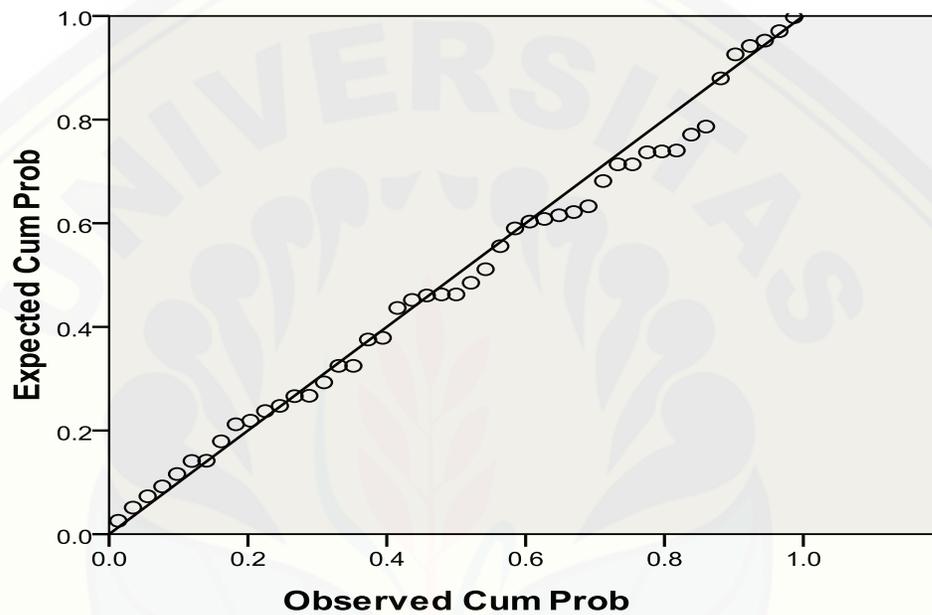
PERSAMAAN I

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Dari persamaan 1 dapat disimpulkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## PERSAMAAN

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual****Dependent Variable: Kinerja Karyawan**

II

Dari persamaan 2 dapat disimpulkan jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan atau mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

## UJI MULTIKOLINEARITAS

## PERSAMAAN I

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	.677	1.478
	Motivasi Kerja	.677	1.478

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

## PERSAMAAN II

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	.548	1.824
	Motivasi Kerja	.590	1.695
	Organizational Citizenship Behavior	.533	1.876

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## UJI HETEROKEDASTITAS

## PERSAMAAN I

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.319	1.337		.239	.812
	Kepemimpinan	.021	.067	.056	.307	.760
	Motivasi Kerja	.036	.087	.076	.418	.678

a. Dependent Variable: Abresid

## PERSAMAAN II

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.133	1.216		.932	.357
	Kepemimpinan	-.077	.063	-.248	-1.228	.226
	Motivasi Kerja	.008	.079	.020	.105	.917
	Organizational Citizenship Behavior	.066	.077	.175	.853	.398

a. Dependent Variable: Abresid

## UJI AUTOKORELASI

Runs Test

	Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Organizational Citizenship Behavior	Kinerja Karyawan
Test Value <sup>a</sup>	20	18	20	30
Cases < Test Value	22	17	22	18
Cases >= Test Value	25	30	25	29
Total Cases	47	47	47	47
Number of Runs	19	24	27	17
Z	-1.453	.255	.621	-1.785
Asymp. Sig. (2-tailed)	.146	.798	.535	.074

a. Median

REGRESI  
PERSAMAAN 1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 <sup>a</sup>	.467	.443	1.761

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119.490	2	59.745	19.269	.000 <sup>a</sup>
	Residual	136.425	44	3.101		
	Total	255.915	46			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.845	2.205		2.651	.011
	Kepemimpinan	.355	.110	.430	3.213	.002
	Motivasi Kerja	.364	.143	.340	2.543	.015

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

## PERSAMAAN 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 <sup>a</sup>	.598	.570	1.466

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior , Motivasi Kerja, Kepemimpinan

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	137.445	3	45.815	21.305	.000 <sup>a</sup>
	Residual	92.470	43	2.150		
	Total	229.915	46			

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior , Motivasi Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.771	1.977		7.470	.000
	Kepemimpinan	.253	.102	.323	2.474	.017
	Motivasi Kerja	.261	.128	.257	2.040	.048
	Organizational Citizenship Behavior	.307	.126	.324	2.447	.019

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan