



**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEPRIBADIAN TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR AL-BAITUL
AMIEN (*FULL DAY SCHOOL*) JEMBER**

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP AND PERSONALITY TOWARD
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TO INCREASE
TEACHER'S PERFORMANCE AT AL-BAITUL AMIEN (FULL DAY
SCHOOL) ELEMENTARY SCHOOL JEMBER

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh:

Adelia Maris

NIM. 110810201030

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Adelia Maris
NIM : 110810201030
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap
Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan
Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien
(*Full Day School*) Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya 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, 06 Juli 2015

Yang menyatakan,

Adelia Maris
NIM. 110810201030

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN
KEPRIBADIAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR AL-BAITUL
AMIEN (*FULL DAY SCHOOL*) JEMBER

Nama Mahasiswa : Adelia Maris
NIM : 110810201030
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 10 Juli 2015

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Wiji Utami S.E., M. Si.
NIP 197401202000122001

Dewi Prihatini, S.E, M.M, Ph.D.
NIP 196903291993032001

Mengetahui,
Ketua Program Studi S1- Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M.
NIP. 197805252003122002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEPRIBADIAN TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR AL-BAITUL
AMIEN (*FULL DAY SCHOOL*) JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Adelia Maris
NIM : 110810201030
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

19 Agustus 2015

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

Anggota : Drs. Sunardi, M.M. : (.....)
NIP. 195304031985031001

Anggota : Dr. Deasy Wulandari, S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 197309082000032001



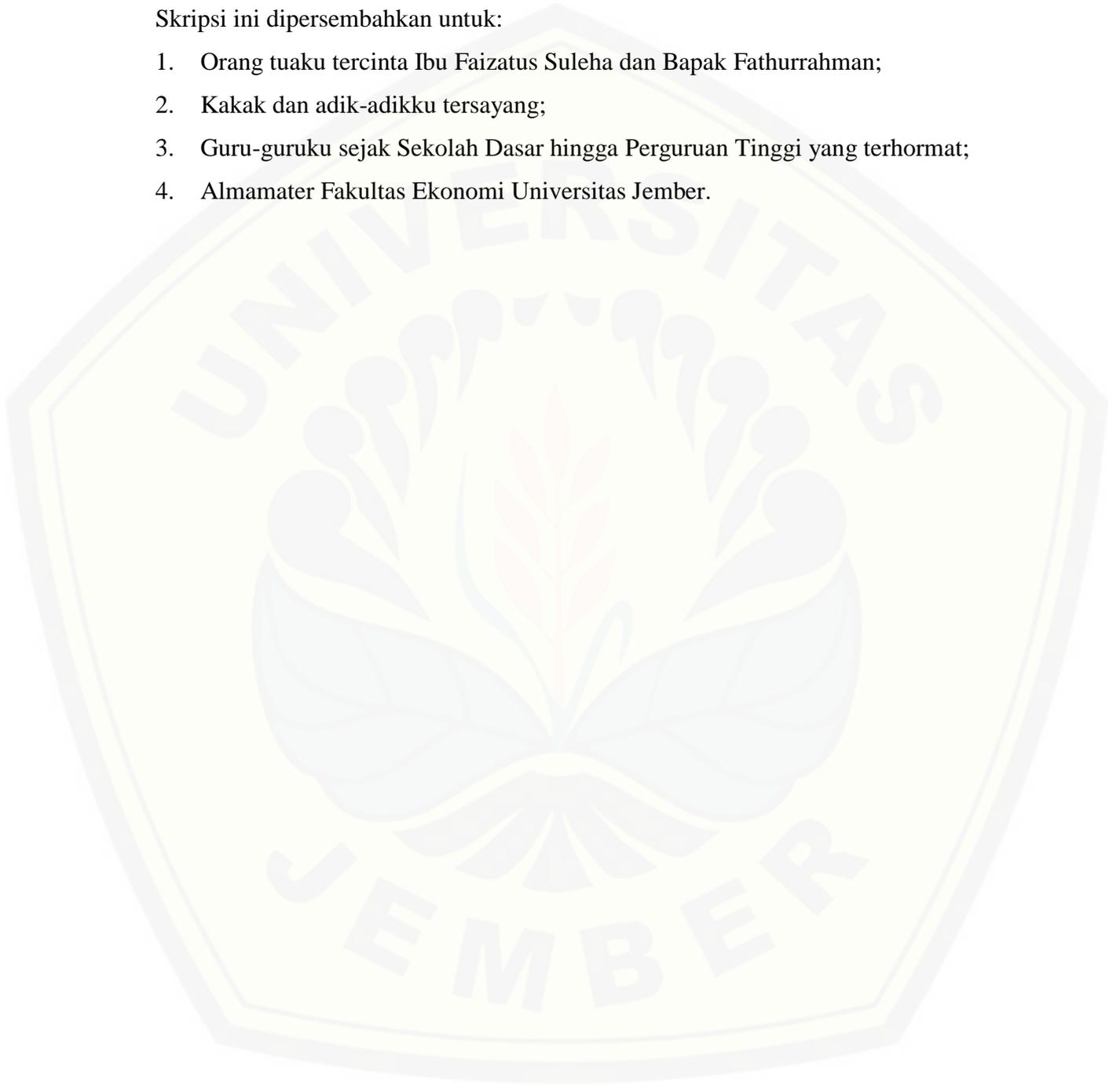
Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Moehammad Fathorrozi M.Si.
NIP. 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

1. Orang tuaku tercinta Ibu Faizatus Suleha dan Bapak Fathurrahman;
2. Kakak dan adik-adikku tersayang;
3. Guru-guruku sejak Sekolah Dasar hingga Perguruan Tinggi yang terhormat;
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



MOTTO

Too fast to live, too young to die

(Peaceminusone)

A good head and good heart are always a formidable combination. But when you add to that a literate tongue or pen, then you have something very special

(Nelson Mandala)

It doesn't matter how slowly you go as long as you don't stop

(Confucius)



RINGKASAN

Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember; Adelia Maris; 110810201030; 2015; 124 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Era globalisasi membuat orang-orang di seluruh dunia berlomba-lomba untuk menjadi pribadi yang unggul dibanding yang lain, sehingga diperlukan kemajuan dengan nilai tambah dan kemampuan lebih agar dapat bersaing. Salah satu cara untuk memperoleh kemampuan tersebut adalah melalui pendidikan di sekolah, terutama Sekolah Dasar. Sekolah Dasar merupakan jenjang pendidikan yang memiliki peran penting bagi seorang anak dalam pembentukan karakter agar menjadi sumber daya manusia yang kuat. Untuk membentuk sumber daya manusia yang kuat, sekolah harus memiliki guru dengan kinerja yang tinggi. Kinerja guru akan lebih baik apabila terdapat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di dalamnya (Darto, 2014). Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* ini akan terbentuk dan berkembang apabila terdapat faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan *servant leadership* dari Kepala Sekolah dan kepribadian guru yang baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung *servant leadership* dan kepribadian terhadap kinerja guru. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* dan kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru.

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan tentang pengaruh kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian dilakukan di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dengan jumlah responden sebanyak 60 guru. Pengumpulan data diperoleh melalui metode

kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis ditemukan perbedaan, yaitu kepribadian tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru. Oleh karena itu dilakukan penghitungan kembali dengan menghapus variabel yang tidak signifikan. Hasil analisis menunjukkan *servant leadership* dan kepribadian berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Pada analisis berikutnya diketahui *servant leadership* berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepribadian secara langsung tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun di sisi lain berpengaruh terhadap kinerja guru. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang dilakukan guru belum mengganggu kinerja guru secara keseluruhan, tetapi apabila guru melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* terlalu berlebihan secara terus menerus tanpa memperhatikan pekerjaan yang menjadi kewajibannya, maka dapat berpotensi untuk membuat kinerjanya menurun.

SUMMARY

The Effect of Servant Leadership and Personality toward Organizational Citizenship Behavior to Increase Teacher's Performance at Al-Baitul Amien (Full Day School) Elementary School Jember; Adelia Maris; 110810201030; 2015; 124 pages; Management Department – Economic Faculty of Jember University.

The era of globalization made people around the world trying to become a superior person than others, so progress with more added value and capabilities in order to compete are needed. One way to obtain these capabilities is through school's education, especially elementary school. Elementary school is the level of education that has an important role to create a child's character to become a strong human resources. To establish a strong human resources, school must have teacher with high performance. Teacher's performance will be better if there is an Organizational Citizenship Behavior in it (Darto, 2014). This Organizational Citizenship Behavior will form and grow if they have factors such as a good servant leadership style from the principal and the teacher's good personality.

The purpose of this research is to know the direct and indirect effect of servant leadership and personality toward teacher's performance. In addition, the purpose of this research is also to know the effect of servant leadership and personality toward Organizational Citizenship Behavior and then the effect of Organizational Citizenship Behavior toward teacher's performance.

This research is classified as an explanatory research which refers to a research that explain about causal effect and to examine the connection between several variables through the hypotesis. The research is conducted in Al-Baitul Amien (Full Day School) Elementary School Jember with 60 teachers as respondent. The accumulation of data was gotten from questionnaire, interview, and reviewing the literature. The analysis method is using analysis path.

Based on the results of hypothesis, found that there's a contradiction, that's personality doesn't have a direct effect on Organizational Citizenship

Behavior and Organizational Citizenship Behavior doesn't have direct effect on teacher's performance. Therefore, it conducted a recount by removing the variables that doesn't have significant effect. The analysis result shows that servant leadership and personality have a direct effect toward teacher's performance. And the next analysis result was found that servant leadership have a direct effect toward Organizational Citizenship Behavior. Personality doesn't have a direct effect toward Organizational Citizenship Behavior, but on the other way have a direct effect toward teacher's performance. From the analysis that have been done, Organizational Citizenship Behavior have a negative direct effect and not significant toward teacher's performance. It shows that the Organizational Citizenship Behavior that the teachers did not interfere the overall performance of the teacher, but if the teacher doing too much Organizational Citizenship Behavior continuously regardless of the job duties, then it can potentially make their performances decline.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Wiji Utami S.E, M. Si. dan Ibu Dewi Prihatini, S.E, M.M, Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian selama penulisan skripsi ini;
2. Seluruh guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang telah meluangkan waktunya selama proses penelitian;
3. Orang tuaku tercinta yang tidak pernah lelah berdoa untuk keberhasilan anak-anaknya;
4. Sahabat kecilku Nafis Wiga Adyniar yang telah memberikan banyak bantuan dan dukungan selama proses penelitian di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember;
5. Nilam, Vivi, Resti, Debi, Ucik, Dodo, Mas Andik, Oki, Fitri, Riska, Cindy, Ayu dan semua sahabat-sahabat terbaikku yang telah memberikan semangat dan doanya;
6. Pak Har yang selama masa perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini telah mengorbankan waktunya untuk mengantar dan menjemput;
7. Teman-teman KKN Mojogemi Anggi, Asih, Emas, Habib, Mas Nanda, Sheila, Mela, Mbak Nora dan Syafiq yang selalu memberikan keceriaan dan dukungannya;

Penulis juga menerima kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat

Jember, 06 Juli 2015

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 <i>Servant Leadership</i>	9
2.1.2 Kepribadian	16
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	20
2.1.4 Kinerja Guru	22
2.2 Penelitian Terdahulu	25
2.3 Kerangka Konseptual	28
2.4 Hipotesis	29
BAB 3. METODE PENELITIAN	31
3.1 Rancangan Penelitian	31

3.2	Populasi dan Sampel	31
3.3	Jenis dan Sumber Data	31
3.4	Metode Pengumpulan Data	32
3.5	Identifikasi Variabel	33
3.6	Definisi Oprasional Variabel	34
3.7	Skala Pengukuran Data	38
3.8	Metode Analisis Data	39
	3.8.1 Uji Instrumen	39
	3.8.2 Analisis Jalur	41
	3.8.3 Uji Asumsi Klasik	42
	3.8.4 Uji Hipotesis	43
	3.8.5 Menghitung Jalur	44
3.9	Kerangka Pemecahan Masalah	46
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	48
	4.1.1 Sejarah Singkat Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (<i>Full Day School</i>) Jember	48
	4.1.2 Visi dan Misi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (<i>Full Day School</i>) Jember	49
	4.1.3 Perkembangan Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (<i>Full Day School</i>) Jember	50
	4.1.4 Struktur Organisasi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (<i>Full Day School</i>) Jember	51
4.2	Karakteristik Responden	53
	4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	53
	4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..	54
	4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	54
	4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
4.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	56
4.4	Hasil Uji Analisis Data	60
	4.4.1 Pengujian Instrumen	60

4.4.2 Analisis Jalur	62
4.4.3 Uji Asumsi Klasik	64
4.4.4 Uji Hipotesis	66
4.4.5 <i>Trimming Theory</i>	69
4.4.6 Penghitungan Jalur	72
4.5 Pembahasan	73
4.5.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> (X_1) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	73
4.5.2 Pengaruh Kepribadian (X_2) terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (Z)	75
4.5.3 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)	76
4.5.4 Pengaruh Kepribadian (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y)	77
4.5.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) terhadap Kinerja Guru (Y)	78
4.5.6 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> (X_1) dan Kepribadian (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (Z)	80
4.5.7 Keterbatasan Penelitian	81
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN	88

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	25
4.1 Usia Responden	53
4.2 Jenis Kelamin Responden	54
4.3 Pendidikan Terakhir Responden	54
4.4 Masa Kerja Responden	55
4.5 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel <i>Servant Leadership</i>	56
4.6 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepribadian	57
4.7 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	58
4.8 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Guru ...	59
4.9 Hasil Uji Validitas	60
4.10 Hasil Uji Reliabilitas	61
4.11 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	62
4.12 Uji Multikolinieritas	65
4.13 Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama	65
4.14 Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua	66
4.15 Nilai Koefisien Analisis Jalur Setelah Dilakukan <i>Trimming</i>	70

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	29
3.1 Model Analisis Jalur	41
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	46
4.1 Struktur Organisasi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (<i>Full Day School</i>) Jember	52
4.2 Model Analisis Jalur	63
4.3 Model Analisis Jalur Setelah Dilakukan <i>Trimming Theory</i>	71

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi membuat orang-orang di seluruh dunia berlomba-lomba untuk menjadi pribadi yang unggul dibanding yang lain, sehingga diperlukan kemajuan dengan nilai tambah dan kemampuan lebih agar dapat bersaing. Salah satu cara untuk memperoleh kemampuan tersebut adalah melalui pendidikan di sekolah. Sekolah merupakan suatu lembaga yang dirancang khusus untuk pengajaran para murid atau siswa dibawah pengawasan guru dengan sistem pendidikan formal yang bersifat wajib, sehingga membuat para siswa bisa mengalami kemajuan dengan melalui serangkaian kegiatan pembelajaran di sekolah tersebut. Pada dasarnya sekolah adalah sarana untuk melaksanakan pendidikan yang diharapkan dapat menjadikan masyarakat menjadi lebih maju. Oleh sebab itu sekolah bisa menjadi wadah atau sarana untuk bertahan dan bersaing di era globalisasi.

Sebagai pusat dari pendidikan sekolah memiliki guru yang bertugas untuk mendidik dan mengajar siswa. Guru adalah seorang 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 (Undang-Undang Kependidikan Republik Indonesia, 2015:14). Guru memiliki peran sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan dan tulang punggung dalam kegiatan pendidikan, terutama dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu kinerja guru harus selalu ditingkatkan, mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era globalisasi sangat ketat. Kinerja (*performance*) guru merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta penggunaan waktu.

Pentingnya kinerja guru pada keberhasilan sekolah dalam pencapaian visi misi membuat guru sebagai sumber daya manusia harus memberikan kontribusi

yang cukup besar. Selain itu masih banyak peran kinerja guru dalam sekolah dan seringkali guru melakukan pekerjaan yang dilakukan diluar jam kerja. Kondisi tersebut dapat termasuk dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk *prosocial*, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997).

Fakta menunjukkan bahwa organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robins dan Judge, 2008:40). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi dari karyawan kepada pekerjaannya, sehingga semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki guru, maka kinerja guru yang diberikan akan semakin baik pula. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Darto (2014) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja individu dan *Organizational Citizenship Behavior* berhubungan secara signifikan terhadap kinerja individu.

Organizational Citizenship Behavior merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* guru, maka sangat penting bagi sekolah untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya dan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* di sekolah. Menurut Organ *et al.* (2006), peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan sebagainya.

Faktor internal *Organizational Citizenship Behavior* menyebutkan bahwa kepribadian merupakan salah satu variabel pembentuk *Organizational Citizenship*

Behavior. Setiap individu dilahirkan dengan kepribadian yang berbeda-beda. Kepribadian menunjukkan pola perilaku dan cara berpikir yang dapat menentukan karakter seseorang. Kepribadian merupakan sikap hakiki individu yang tercermin pada sikap dan perbuatannya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Feist dan Feist (Titisari, 2014:22) mengemukakan bahwa kepribadian (*personality*) adalah suatu pola yang relatif permanen dari sifat, watak, atau karakteristik yang memberikan konsistensi pada perilaku seseorang.

Setiap orang selalu mengharapkan guru menjadi model atau figur manusia yang memiliki nilai-nilai luhur. Sebab guru merupakan panutan dan teladan bagi murid-muridnya. Kepribadian guru adalah perilaku seorang guru yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melaksanakan transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri, serta memiliki nilai-nilai luhur, sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari. Apabila guru menunjukkan perilaku yang baik, maka dapat dikatakan bahwa guru memiliki kepribadian yang baik. Oleh karena itu, kepribadian merupakan suatu hal yang sangat menentukan tinggi rendahnya kewibawaan seorang guru dalam pandangan siswa atau masyarakat. Dengan kata lain, baik tidaknya citra guru ditentukan oleh kepribadiannya. Selain itu, kepribadian yang ditunjukkan guru akan menentukan apakah ia menjadi pendidik atau pembina yang baik bagi anak didiknya atau tidak.

Organ (1990) berpendapat bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan tersebut akan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka. Diyakini bahwa beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka atau bagaimana mereka memperlihatkan kepribadian mereka akan lebih mungkin untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior*. Dasar kepribadian untuk *Organizational Citizenship Behavior* yaitu untuk merefleksikan ciri/*trait* predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan sungguh-sungguh. Hal ini diperkuat dengan penelitian Ahmadi (2010) yang meneliti tentang hubungan antara kepribadian dan *Organizational Citizenship Behavior*

bahwa kepribadian berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada diri karyawan juga tidak terlepas dari faktor eksternal *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu gaya kepemimpinan. Munculnya berbagai jenis gaya kepemimpinan seiring perkembangan zaman menunjukkan besarnya peran pemimpin dengan gaya kepemimpinannya dalam menjalankan dan menentukan kinerja suatu organisasi. *Servant leadership* merupakan salah satu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan dalam berbagai organisasi. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik, dan beroperasi dengan standar moral spiritual.

Dalam *servant leadership* terdapat bentuk motivasi kepemimpinan yang dilakukan pemimpin. Motivasi yang dilakukan pada *servant leadership* adalah dengan cara pemimpin dalam *servant leadership* menanamkan nilai-nilai pribadi positif mereka ke seluruh organisasi melalui proses pemodelan, dimana pemimpin menunjukkan suatu tindakan yang dapat diamati. Pemimpin dalam kegiatan kepemimpinannya menunjukkan nilai-nilai mereka terhadap bawahannya melalui perbuatan dan arahan yang berisi penanaman nilai positif kepemimpinan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, nilai-nilai pribadi yang terdapat dalam diri seorang pemimpin dianggap sebagai sumber pengaruh untuk membawa perubahan bagi organisasinya.

Lembaga pendidikan sekolah dituntut untuk memberikan kinerja yang efektif dan produktif. Keberhasilan pembangunan dan pengembangan pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh faktor pendidik dan Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab. Ditangan Kepala Sekolah, sekolah dapat berubah ke arah kemajuan atau kemunduran. Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab memiliki peran dalam perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, serta kerja sama sekolah dengan lembaga ataupun orang tua murid. Agar hal-hal tersebut tercapai, diperlukan seorang pemimpin dengan kepemimpinan sejati. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan

kemudian bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya (Rivai dan Boy, 2014:107).

Kepala Sekolah yang menunjukkan gaya kepemimpinan *servant leadership* biasanya menempatkan kebutuhan atau karyawannya sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga dengan adanya *servant leadership*, hubungan yang dimiliki Kepala Sekolah dengan bawahannya akan terjalin dengan erat. Shahzad *et al.* (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Gaya kepemimpinan *servant leadership* menunjukkan peran perilaku pemimpin dalam proses kepemimpinannya dimana hal tersebut dapat menimbulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Hal ini diperkuat lagi dengan penelitian Mira dan Margaretha (2012) yang berjudul Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* bahwa *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dengan guru sebagai objek dari penelitian. Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember adalah salah satu sekolah yang menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan agama. Sekolah yang berbasis islam ini dapat dijadikan sebagai pilihan yang tepat untuk memperoleh pendidikan karakter yang menjunjung nilai-nilai moral dan agama. Sekolah ini menerapkan sistem *full day*, sehingga segala aktivitas dapat dijadikan sebagai sarana pembelajaran. Ditanamkan pula adab-adab, baik dalam belajar, bermain, makan, bahkan saat di kamar mandi. Lebih khusus lagi adalah penanaman dalam ilmu beribadah (sdalbaitulamien.blogspot.com). Keunggulan utama Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang membedakannya dengan sekolah berbasis islam lain adalah penanaman nilai-nilai karakter yang menguat pada alquran. Bacaan al-quran selalu dikumandangkan oleh peserta didik, baik di pagi hari, siang hari, bahkan pada sore haripun tetap dilaksanakan. Masruhin (dalam Azkaaba.blogspot.com) mengungkapkan bahwa paradigma guru dalam pembelajaran seperti sikap orang tua kepada anak-anaknya dan untuk kelas 1

sudah memiliki bacaan sholat yang bagus, karena dalam prakteknya anak-anak membaca secara bersama-sama sehingga memudahkan bacaan dan hafalan. Pembelajaran al-quran ini termasuk dalam model pendidikan karakter yang ditawarkan di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Untuk menjalankan segala program pembelajaran secara optimal pada Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember tentunya tidak akan terlepas dari peran kinerja guru.

Kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember akan lebih baik apabila terdapat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* didalamnya. Terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* ini dapat menunjang pencapaian tujuan di Sekolah. Dimana faktor-faktor yang menimbulkan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki kaitan dengan kinerja guru. Adanya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dengan kinerja guru tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Wibowo (2007:87) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pengetahuan, kemampuan, sikap, gaya kerja, minat, dasar-dasar nilai, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan *servant leadership* dan kepribadian melalui *Organizational Citizenship Behavior* sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Apakah *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember?
- b. Apakah kepribadian berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember?

- c. Apakah *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember?
- d. Apakah kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember?
- e. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember?
- f. Apakah *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*?
- g. Apakah kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini antara lain:

- a. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh signifikan kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- d. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh signifikan kepribadian terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- e. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

- f. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*.
- g. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh signifikan kepribadian terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain:

- a. Bagi Sekolah
Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dalam melakukan evaluasi terhadap peningkatan kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* dengan mempertimbangkan faktor *servant leadership* dan kepribadian.
- b. Bagi Penelitian Selanjutnya
Diharapkan penelitian ini dapat memberikan referensi dan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya, kaitannya dengan pengaruh *servant leadership* dan kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan kinerja guru.
- c. Bagi Akademisi
Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan pengaruh *servant leadership* dan kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan kinerja guru.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Servant Leadership*

Servant leadership adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970. Model kepemimpinan melayani ini esensinya adalah melayani orang lain, yaitu pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat sebagai prioritas utama dan yang pertama. Greenleaf (dalam Vondey, 2010) mendefinisikan *servant leadership* merupakan seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya, serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (*personal ambitious*) dan kesukaannya semata.

Servant leadership adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi. Bukan nasib pemimpin untuk dilayani, tetapi hak istimewanya untuk melayani. Ada sejumlah elemen atau pemahaman tentang hidup dalam kepemimpinan berkualitas tinggi karena tanpa kepemimpinan melayani ini, kepemimpinan dapat tampak menjadi motivasi untuk melayani diri sendiri dan mementingkan kepentingannya sendiri (Neuschel, 2008:107).

Menurut Ken Blanchard, ada sejumlah ciri-ciri dan nilai yang muncul dari seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani, yaitu tujuan paling utama seorang pemimpin adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya. Orientasinya adalah bukan untuk kepentingan diri pribadi maupun golongannya, tetapi justru kepentingan publik yang dipimpinnya. Pemimpin yang melayani memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani adalah akuntabilitas (*accountable*). Artinya seluruh perkataan, pikiran, dan tindakannya dapat dipertanggungjawabkan kepada publik atau kepada setiap anggota organisasinya (Rivai dan Boy, 2013:107).

a. Kontruksi *Servant Leadership*

Kontruksi *servant leadership* menurut Dennis (2004) yaitu terdiri dari:

1) Kasih Sayang (*Love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. *Servant leadership* harus memiliki kepedulian pada anggota tim kerja, sehingga tim kerja merasa penting dan diperlukan dalam keberlangsungan organisasi. Anggota tim kerja harus diberikan pelayanan yang baik berupa kepedulian dan rasa mengasahi (kasih sayang) untuk mendorong kinerja dan efektivitas yang lebih besar.

2) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerjasama, yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain dan mendengarkan saran dari pengikut (*follower*).

3) Visi (*Vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan. Pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi. Visi ditandai oleh keterbukaan, layanan, meningkatkan produktivitas individu atau tim, nilai-nilai pribadi, dan kinerja organisasi.

4) Kerendahan Hati (*Humility*)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (*Trust*)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin. Kepercayaan yang diterimanya harus dijaga dan dipelihara dengan membuktikan melalui tindakan-tindakan nyata melayani dan menghindari hal-hal yang membuat orang kehilangan kepercayaan kepadanya.

b. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Larry C. Spears (1995) (dalam Amir, 2012), mengacu pada pemikiran Greenleaf, terdapat beberapa karakteristik seorang pemimpin maupun calon pemimpin yang ditunjukkan dari sikap dan perilaku pemimpin tersebut. Berikut ini merupakan karakteristik-karakteristik yang ditunjukkan:

1) Kesiediaan untuk Menyimak (*Listening*)

Pemimpin perlu dikuatkan dengan komitmen yang kuat untuk mendengarkan orang lain dengan sungguh-sungguh. *Servant leadership* mencoba untuk mengidentifikasi keinginan dari sebuah kelompok dan membantu mengklarifikasikan keinginan tersebut dengan cara menyimak.

2) Kuat dalam Empati (*Empathy*)

Servant leadership berusaha untuk mengerti dan berempati dengan orang lain. Manusia perlu untuk merasa diterima dan diakui atas semangat mereka yang khusus dan unik.

3) Melakukan Pemulihan-pemulihan (*Healing*)

Salah satu kekuatan terbesar seorang *servant leadership* adalah kemampuannya untuk melakukan pemulihan bagi dirinya sendiri maupun orang lain.

4) Penyadaran atau Peningkatan Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran umum dan kesadaran diri memperkuat *servant leadership*. Kesadaran juga membantu seseorang dalam memahami persoalan yang berhubungan dengan etika dan nilai.

5) Memiliki Sifat Persuasif (*Persuasion*)

Karakteristik lain dari *servant leadership* adalah mengandalkan persuasi dalam pengambilan keputusan, bukan posisi sebagai otoritas. *Servant leadership* mencoba untuk meyakinkan orang lain, bukan memaksa orang lain untuk patuh.

6) Mampu Membuat Konsep (*Conceptualization*)

Servant leadership mengembangkan kemampuannya untuk memimpikan hal-hal besar. Kemampuan untuk melihat permasalahan dari sebuah perspektif konseptualisasi berarti bahwa seseorang harus berpikir melebihi realitas

sehari-hari. *Servant leadership* menyeimbangkan antara pemikiran konseptual dengan pendekatan dan fokus harian.

7) Mampu Membuat Perkiraan yang Tepat (*Foresight*)

Foresight adalah sebuah karakteristik yang memungkinkan *servant leadership* untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini dan kemungkinan konsekuensi dari sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini juga berakar didalam pikiran intuitif.

8) Penata Layanannya Baik (*Stewardship*)

Servant leadership, seperti *stewardship* mengasumsikan komitmen utama adalah untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini juga menekankan pada penggunaan keterbukaan dan persuasi dibandingkan dengan pengendalian.

9) Memiliki Komitmen untuk Menghasilkan Proses Pembelajaran (*Commitment to The Growth of People*)

Servant leadership percaya bahwa orang lain mempunyai nilai intrinsik melebihi kontribusi nyata mereka sebagai karyawan atau pekerja. Sebagai hasilnya, *servant leadership* berkomitmen secara mendalam pada pengembangan dari masing-masing dan setiap individu dalam institusi. *Servant leadership* menyadari tanggung jawab yang luar biasa untuk melakukan semua hal yang memungkinkan untuk membantu pembelajaran sumber daya manusia.

10) Serius dalam Upaya Pembentukan dan Pengembangan Komunitas (*Building Community*)

Servant leadership merasakan bahwa banyak hal yang telah hilang dalam sejarah manusia belakangan ini sebagai hasil pergeseran dari komunitas lokal menjadi institusi besar sebagai pembentuk utama dalam hidup manusia. Hal ini menyebabkan *servant leadership* mencoba mengidentifikasi beberapa sarana untuk membangun komunitas diantara mereka yang bekerja di institusi tersebut.

c. Aspek-aspek *Servant Leadership*

Blanchard (dalam Aurora, 2009) menyatakan tentang tiga aspek *servant leadership*, yaitu:

1) Hati yang Melayani (Karakter Kepemimpinan)

Servant leadership dimulai dari dalam diri sendiri. Kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang-orang di sekitarnya. Wujud kasih tersebut dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian, dan harapan dari mereka yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani adalah akuntabilitas (*accountable*). Seluruh perkataan, pikiran, dan tindakannya dapat dipertanggungjawabkan kepada publik atau kepada setiap anggota organisasinya. *Servant leadership* adalah pemimpin yang mau mendengar setiap kebutuhan, impian, dan harapan dari mereka yang dipimpinnya. *Servant leadership* adalah pemimpin yang dapat mengendalikan ego dan kepentingan pribadinya melebihi kepentingan publik atau mereka yang dipimpinnya. Seorang pemimpin sejati selalu dalam keadaan tenang, penuh pengendalian diri, dan tidak mudah emosi.

2) Kepala yang Melayani (Metode Kepemimpinan)

Pemimpin harus memiliki serangkaian metode kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas. Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner, yaitu memiliki visi yang jelas. Kepemimpinan secara sederhana adalah proses untuk membawa orang-orang atau organisasi yang dipimpinnya menuju suatu tujuan yang jelas. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk tumbuh dan belajar serta berkembang dalam mempertahankan *survivalnya*, sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Seorang pemimpin yang efektif adalah selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan, dan impian dari mereka yang dipimpinnya. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari

setiap permasalahan atau tantangan yang dihadapi organisasinya. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang dipimpinnya (*performance coach*).

3) Tangan yang Melayani (Perilaku Kepemimpinan)

Pemimpin sejati bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas serta memiliki kemampuan dalam metode kepemimpinan, tetapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Beberapa perilaku seorang pemimpin, yaitu:

- a) Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpinnya, tetapi sungguh-sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk memuaskan Tuhan. Pemimpin hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan. Pemimpin memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan, dan diperbuatnya.
- b) Pemimpin sejati fokus pada hal-hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tetapi untuk melayani sesamanya. Pemimpin lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh dengan kasih dan penghargaan dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata.
- c) Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dan sebagainya. Menselaraskan atau disebut *recalibrating* dirinya terhadap komitmen untuk melayani Tuhan dan sesama.

d. Pengukuran *Servant Leadership*

Wong dan Page (2003) mengajukan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership*. Kerangka kerja tersebut terdiri dari empat kategori, yaitu:

1) *Character-Orientation*

Berkenaan dengan sikap pemimpin, fokus pada nilai, kredibilitas, dan motif pemimpin. Contoh: integritas, *humility*, *servanthood*.

2) *People-Orientation*

Berkeaan dengan mengembangkan sumber daya manusia, fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen untuk mengembangkan mereka.

Contoh: *caring for others, empowering others, dan developing others.*

3) *Task-Orientation*

Berkeaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil.

Contoh: *visioning, goal, setting, dan leading.*

4) *Process Orientation*

Berkeaan dengan peningkatan efisiensi organisasi, fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien, dan fleksibel.

e. **Dimensi *Servant Leadership***

Handoyo (2010) mengemukakan dimensi dari *servant leadership* yang menggunakan dimensi dari Barbuto dan Wheelar serta Wong dan Page, yaitu:

1) *Altruistic Calling*

Menggambarkan hasrat yang kuat dari seorang pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain diatas kepentingannya sendiri, serta akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

2) *Emotional Healing*

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

3) *Wisdom*

Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

4) *Persuasive Mapping*

Menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

5) *Organizational Stewardship*

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

6) *Humility*

Menggambarkan kerendahan hati pemimpin serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih dari pada prestasi sendiri.

7) *Vision*

Menggambarkan sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.

8) *Service*

Menggambarkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya pada bawahan.

2.1.2 Kepribadian

Kepribadian adalah keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Kepribadian paling sering dideskripsikan dalam istilah sifat yang bisa diukur dan yang ditunjukkan seseorang. Disamping itu kepribadian sering diartikan sebagai ciri-ciri yang menonjol pada diri individu, seperti kepada orang yang pemalu dikenakan atribut “berkepribadian pemalu”. Kepada orang supel diberikan atribut “berkepribadian supel” dan kepada orang yang plin-plan, pengecut, dan semacamnya diberikan atribut tidak punya kepribadian (id.m.wikipedia.org).

Berdasarkan psikologi, Gordon Allport (dalam id.m.wikipedia.org) menyatakan bahwa kepribadian sebagai suatu organisasi (berbagai aspek psikis dan fisik) yang merupakan suatu struktur dan sekaligus proses. Jadi kepribadian merupakan sesuatu yang dapat berubah. Secara eksplisit Allport menyebutkan bahwa kepribadian secara teratur tumbuh dan mengalami perubahan.

Kepribadian seseorang merupakan kombinasi unik dari pola emosional pikiran, dan perilaku yang mempengaruhi bagaimana seseorang bereaksi terhadap suatu situasi dan berinteraksi dengan orang lain (Robbins dan Coulter, 2010:45).

Feist dan Feist (Titisari, 2014:22) mengemukakan bahwa kepribadian adalah suatu pola yang relatif permanen dari sifat, watak atau karakteristik yang memberikan konsistensi pada perilaku seseorang.

a. Faktor-faktor Pembentukan Kepribadian

Menurut Muchlas (2005:84), faktor-faktor pembentuk kepribadian antara lain:

1) Faktor Keturunan

Faktor ini terjadi sejak masa pembuahan. Bentuk tubuh, muka yang menarik, jenis kelamin, temperamen, komposisi otot, jenis-jenis refleks, tingkat energi, dan ritme biologi, semua merupakan ciri-ciri yang dianggap sebagian atau seluruhnya dipengaruhi oleh orang tua, baik secara biologis, fisiologis, maupun psikologis. Jadi faktor keturunan ditransmisikan melalui gen yang berada dalam kromosom. Gen ini menentukan keseimbangan hormon, yang menentukan bentuk fisik dan yang terakhir inilah yang menentukan atau membentuk kepribadian.

2) Faktor Lingkungan Alam (*Natural Environmental*)

Kultur masyarakat di mana seseorang dibesarkan, norma-norma keluarga, teman-teman dan kelompok sosial, serta pengaruh-pengaruh lain yang seseorang alami adalah hal yang memberikan tekanan kepada kepribadian seseorang. Misalkan, kultur membentuk norma, sikap, dan nilai-nilai yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya yang terus-menerus berlangsung secara konsisten. Orang-orang Amerika Utara yang dibesarkan

dengan mengutamakan kemampuan berdiri sendiri, kompetisi, dan sukses, menjadi lebih ambisius dan agresif dari pada orang-orang yang dibesarkan dalam kultur yang lebih mengutamakan kecocokan dengan orang lain, kooperasi, dan prioritas keluarga daripada pekerjaan, dan karir, yang biasa dimiliki oleh orang Jawa.

3) Kondisi Situasional (*Situational Condition*)

Kondisi situasional dapat mempengaruhi efek dari faktor-faktor keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seseorang, meskipun relatif stabil dan konsisten, dapat berubah pada situasi-situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda pada situasi yang berbeda dapat menimbulkan reaksi dan aspek yang berbeda pada kepribadian seseorang. Oleh karenanya, sebaiknya seseorang tidak melihat corak kepribadian secara terisolasi. Diketahui juga bahwa situasi-situasi tertentu lebih relevan dari situasi-situasi lain dalam mempengaruhi kepribadian, sehingga bisa dilihat adanya perbedaan-perbedaan individual yang signifikan.

b. Dimensi Kepribadian

The Big Five Personality yang diartikan sebagai dimensi kepribadian (*personality*) yang mewakili perbedaan individu berdasarkan umur, jenis kelamin, dan ras terbagi menjadi lima dimensi (Costa dan McCrae, 1980), yaitu:

1) Keterbukaan (*Openness*)

Openness mengacu pada bagaimana seseorang mau atau bersedia melakukan penyesuaian dengan ide-ide atau lingkungan baru. Menilai usahanya secara proaktif dan menghargainya terhadap pengalaman. Mereka adalah orang-orang yang memiliki nilai imajinasi yang tinggi. Dimensi ini dapat membangun pertumbuhan pribadi. *Openness* mempunyai ciri mudah bertoleransi, kapasitas untuk menyerap informasi, menjadi seseorang yang sangat fokus dan mampu untuk waspada pada perasaan.

2) Kenuranian (*Conscientiousness*)

Conscientiousness juga disebut sebagai dimensi *dependability*. Menilai kemampuan individu untuk berorganisasi, baik melalui ketekunan atau

motivasi untuk mencapai tujuan dan menjadi pelaku langsung. Dimensi ini menggambarkan *self discipline* seseorang, dicirikan sebagai seseorang dengan nilai kebersihan dan ambisi yang tinggi, seseorang yang *well organize* dan tepat waktu.

3) Ekstraversi (*Extraversion*)

Dimensi ini adalah dimensi paling penting dalam kepribadian. Kecenderungan untuk bersosialisasi dan membagi kasih sayang. Menilai kualitas dan intensitas hubungan interpersonal dengan motivasi yang tinggi untuk bergaul, memiliki kemampuan untuk berbahagia. Dimensi ini menunjukkan tingkat kesenangan seseorang akan hubungan. Mereka adalah orang-orang yang ramah, tegas serta menghabiskan banyak waktu untuk menikmati hubungan. Seseorang yang tinggi dalam dimensi ini cenderung penuh semangat antusias, dominan, ramah, dan komunikatif. Sedangkan yang rendah pada dimensi ini akan lebih pemalu, kurang percaya diri, dan pendiam.

4) Kebersetujuan (*Agreeableness*)

Dimensi ini disebut juga sebagai *social adaptability* atau *likability* yang mengindikasikan seseorang yang ramah, selalu mengalah, menghindari konflik, dan memiliki kecenderungan untuk mengikuti orang lain.

5) Neurotisme (*Neuroticism*)

Dimensi ini menggambarkan seseorang yang mempunyai masalah dengan emosi yang bersifat negatif, secara emosional mereka labil. Dimensi ini juga mengidentifikasi individu yang mudah stres, mempunyai ide-ide yang tidak realistis. Seseorang dengan *neuroticism* yang tinggi cenderung gugup, sensitif, tegang dan mudah cemas. Dalam hal ini mereka akan mudah merasa khawatir dan tidak aman. Sedangkan seseorang dengan *neuroticism* yang rendah akan lebih mudah merasa puas, gembira dan emosi positif lain dalam kehidupannya.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah kontribusi pekerja di atas dan lebih dari deskripsi kerja formal (Smith *et al.*, 1983).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu bentuk perilaku diluar peran kerja resmi karyawan yang sangat bermanfaat bagi keefektifan organisasi dalam jangka panjang. Perilaku-perilaku tersebut menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi adalah karyawan yang cenderung membantu rekan kerja dan melakukan hal-hal terbaik bagi organisasi dalam setiap kesempatan secara sukarela tanpa berkaitan dengan *reward* formal (Aldag *et al.*, 1997).

Organ (dalam Titisarie, 2014:6) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditunjukkan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional. Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini, yaitu (Stamper dan Dyne, 2001):

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tipe perilaku dimana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan karyawan.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak nampak.
- 3) Perilaku karyawan tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektivitas perusahaan.

a. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ *et al.* (dalam Organ *et al.*, 2004), dimensi utama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi, baik mengenai tugas maupun masalah pribadi. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku suka rela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh ke depan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

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 positif diantara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang menngindikasikan 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 pada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

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

- 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 yang lebih tinggi.

b. Motif-motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya. Menurut McClelland *et al.* (1980), manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

- 1) Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- 2) Motif afiliasi, mendorong untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- 3) Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

2.1.4 Kinerja Guru

Dachniel (1994) menyatakan bahwa kinerja berarti kemauan dan kemampuan melakukan suatu pekerjaan. Artinya kinerja merupakan semangat, intensitas, kemauan serta kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam kata kinerja juga terkandung makna profesionalitas, sebab dalam mewujudkan kinerja, keterampilan seseorang dalam bidang yang ia kerjakan akan sangat menentukan.

Rivai dan Ella (2011:549) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif, terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar siswa (Husdarta, 2007).

Dalam dunia pendidikan, kinerja guru dapat dilihat dari berbagai tugas yang telah diamanahkan dalam Undang-Undang. Pada hakikatnya, kinerja guru bukan hanya sebatas melaksanakan kurikulum sebagai beban kerja, tetapi justru banyak tugas lain yang harus terwujud dalam bentuk kinerja seorang guru. Secara implisit, dalam UU No 20 Tahun 2003 dan UU No 14 Tahun 2005 telah memberikan gambaran bahwa kinerja guru berada dalam rumusan melaksanakan tugas utama dan menunaikan beban kerja serta mewujudkan kompetensi dalam mengemban amanah pendidikan yang ada dipundaknya.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Prawirosentono (1999:27), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Efektifitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif apabila mencapai tujuan dan dikatakan efisien bila hal tersebut memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab peserta yang mendukung organisasi.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan.

3) Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang

perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Inisiatif karyawan yang ada dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

b. Indikator-indikator Kinerja Guru

Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Janseen (2001) mengacu pada:

- 1) *Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work* : Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* : Kesiediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* : Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal qualities*: Hal ini menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Kajian-kajian penelitian terdahulu memiliki peranan penting dalam memberikan informasi bagi para peneliti. Penelitian terdahulu akan menjadi dasar bagi para peneliti yang dapat digunakan sebagai gambaran dan referensi dalam melakukan penelitian, walaupun terdapat perbedaan pada objek, subjek, metode analisis, maupun indikator yang diteliti.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Wike Santa Mira dan Meily Margaretha (2012)	<i>Servant leadership</i> (X), Komitmen Organisasi (Y ₁) dan OCB (Y ₂)	Analisis Regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Servant leadership</i> memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. <i>Servant leadership</i> memiliki hubungan dan pengaruh yang positif terhadap OCB
2	Robi Sambung (Fakultas Ekonomi Universitas Palangka Raya), Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena, Surachman (Universitas Brawijaya Malang) (2012)	<i>Servant leadership</i> (X), Komitmen Organisasi (Y ₁) dan OCB (Y ₂), Kepuasan Kerja (X ₁), Komitmen Organisasional (X ₂), Kepribadian (X ₃), Profesionalisme Dosen (X ₄), Kinerja Dosen (Y)	Analisis Regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCBs 2. Kepuasan kerja, kepribadian, dan profesionalisme hanya memiliki pengaruh OCB-O 3. Dukungan organisasi untuk mempertahankan hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB-O dan OCB-I berpengaruh pada kinerja dosen
3	Linda Kartini Ticoalu (2013)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X ₁), Komitmen	Analisis Regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Organisasi (X_2), dan Kinerja (Y)		yang signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
4	Faikhotul (2014)	Hikmah <i>Servant leadership</i> (X_1), Kepribadian (X_2), dan OCB (Y)	Analisis Regresi	<i>Servant leadership</i> dan kepribadian berpengaruh signifikan terhadap OCB

Wike Santa Mira dan Meily Margaretha (2012) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* di Perpustakaan Pusat Universitas Kristen Maranatha dengan jumlah sampel 50 pekerja. Variabel-variabel dari penelitian Wike Santa Mira dan Meily Margaretha terdiri atas *servant leadership* sebagai variabel bebas (X), komitmen organisasi (Y_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2) sebagai variabel terikat. Hasil dari penelitian diperoleh bahwa *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 16,8%, sedangkan *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 33,7% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Dasar penggunaan penelitian Wike Santa Mira dan Meily Margaretha sebagai penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah adanya kesamaan variabel yang diteliti yaitu *servant leadership* sebagai variabel bebas dan pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Robi Sambung (Fakultas Ekonomi Universitas Palangkaraya), Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena, Surachman (Universitas Brawijaya Malang) (2012) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian, dan Profesionalisme Dosen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus pada Universitas Palangka Raya). Robi Sambung (Fakultas Ekonomi Universitas

Palangkaraya), Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena, Surachman (Universitas Brawijaya Malang) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisa dan menerangkan pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional, kepribadian, dan profesionalisme dosen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta dampaknya terhadap kinerja. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 160 dosen pada Universitas Palangka Raya. Hasil penelitian Robi Sambung (Fakultas Ekonomi Universitas Palangkaraya), Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena, Surachman (Universitas Brawijaya Malang) diperoleh dengan menggunakan analisis kesesuaian model dan telah dibuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCBs. Kepuasan kerja, kepribadian, dan profesionalisme hanya memiliki pengaruh pada OCB-O. Dukungan organisasi untuk mempertahankan hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB-O dan OCB-I berarti berpengaruh terhadap kinerja dosen. Penggunaan OCB-O dan OCB-I ini diambil dari kategori OCB oleh Williams dan Anderson, dimana OCB-O berhubungan dengan organisasi dan OCB-I berhubungan dengan individu. Dasar penggunaan penelitian Robi Sambung (Fakultas Ekonomi Universitas Palangkaraya), Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena, Surachman (Universitas Brawijaya Malang) sebagai penelitian terdahulu adalah penggunaan kepribadian sebagai variabel bebas dan pengaruhnya terhadap OCB dan dampaknya pada kinerja sebagai variabel terikat.

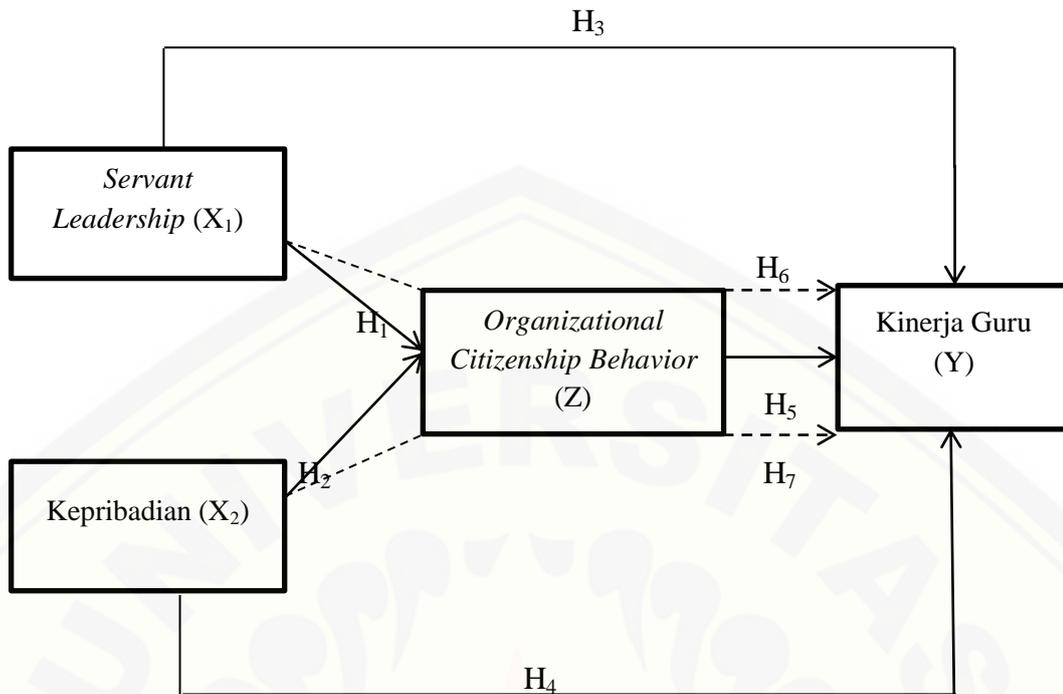
Linda Kartini Ticoalu (2013) melakukan penelitian tentang *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dengan jumlah responden sebesar 50 orang pegawai PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional. Dari penelitian tersebut diperoleh bahwa secara simultan variabel bebas (*Organizational Citizenship Behavior* dan komitmen organisasi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Dasar penggunaan penelitian Linda Kartini Ticoalu sebagai penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah penggunaan variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan pengaruhnya terhadap kinerja.

Faikhotul Hikmah (2014) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior pada PT PLN (Persero) Area Jember dengan jumlah keseluruhan karyawan sebanyak 61 orang sebagai responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dasar penggunaan penelitian Faikhotul Hikmah sebagai penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah adanya kesamaan yang menggunakan *servant leadership* (X_1) dan Kepribadian (X_2) sebagai variabel bebas dan pengaruh kedua variabel bebas tersebut terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran umum mengenai hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Penelitian ini mencoba membuktikan ada tidaknya pengaruh *servant leadership* (X_1) dan kepribadian (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dalam meningkatkan kinerja guru (Y). Dalam kerangka konseptual ini, data diproses menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan studi empiris dan teoritis, maka dapat dibuat kerangka konseptual berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

----- = Pengaruh Tidak Langsung

———— = Pengaruh Langsung

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan pemaparan-pemaparan yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

H₁ : *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

H₂ : Kepribadian berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

H₃ : *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

H₄ : Kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

H₅ : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

H₆ : *Servant leadership* berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

H₇ : Kepribadian berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan, sesuai dengan kebutuhan penelitian. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai *explanatory research*. *Explanatory research* merupakan penelitian yang menjelaskan tentang pengaruh kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui beberapa hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Effendi, 2000:256). Penelitian ini menjelaskan tentang hubungan kausal dan keterkaitan variabel penelitian yang meliputi pengaruh *servant leadership* dan kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang berjumlah 60 orang.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai sampel sejumlah 60 guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Teknik sampel yang digunakan adalah teknik *sensus*, yaitu proses pengambilan data dari seluruh objek pada populasi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian ini data kuantitatif yang diperoleh berupa data mengenai jumlah guru yang ada di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

b. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk bukan angka atau data disajikan dalam bentuk kata yang mengandung makna. Dalam penelitian ini data kualitatif yang diperoleh berupa data mengenai penjelasan tentang pembagian kerja yang dimiliki guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang sangat diperlukan dalam melakukan penelitian atau istilah lain adalah data utama dan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Perolehan data secara langsung ini dapat melalui teknik wawancara dan pengisian kuesioner. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan adalah jawaban dari pertanyaan yang diajukan kepada pihak yang terkait di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui kuesioner dan wawancara.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah diolah lebih lanjut, baik oleh pengumpul data primer atau pihak lain. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah data profil Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dan data-data lain yang berkaitan dengan topik penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner, wawancara, dan studi pustaka.

a. Kuesioner

Metode kuesioner merupakan daftar pertanyaan atau pernyataan yang disusun secara sistematis kemudian diberikan kepada responden dengan harapan responden memberikan jawaban pada daftar pertanyaan maupun pernyataan tersebut. Data yang diperoleh dari kuesioner adalah data yang menjelaskan

tentang variabel penelitian, yaitu data yang berkaitan dengan *servant leadership*, kepribadian, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja guru.

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden yang dianggap berkompeten untuk memberikan keterangan oleh peneliti atau pewawancara yang kemudian pewawancara akan mencatat hasil dari wawancara yang diperoleh. Tujuan dilakukannya wawancara adalah untuk memperoleh informasi tambahan tentang objek penelitian. Informasi tersebut berupa kondisi kerja guru, serta informasi lain yang mendukung penelitian.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan menggunakan dokumentasi yang dimiliki Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Penelitian ini juga menggunakan buku-buku atau literatur yang kemudian dilakukan pengutipan dan pencatatan pada pendapat para ahli yang terdapat dalam buku atau literatur tersebut untuk memperkuat landasan teori dalam penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu:

- a. *Independent variable* (X) adalah variabel bebas atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. *Servant leadership* (X₁) dan kepribadian (X₂) adalah *independent variable* dalam penelitian ini.
- b. *Intervening variable* (Z) adalah variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak nampak, tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. *Intervening variable* dalam penelitian ini adalah *Orgaizational Citizenship Behavior* (Z).
- c. *Dependent variable* (Y) adalah variabel terikat yang tergantung pada variabel lain. Dalam penelitian ini kinerja guru (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk mempermudah pengukuran variabel dan berfungsi sebagai batasan-batasan pada objek yang diteliti. Definisi operasional dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1) *Servant Leadership* (X_1)

Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang dimiliki Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dengan orientasi yang dimiliki adalah untuk melayani dan lebih mengutamakan kepentingan, kebutuhan, dan aspirasi guru-guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Berdasarkan Larry C. Spears (1995) (dalam Amir, 2012), terdapat sepuluh karakteristik-karakteristik pada *servant leadership* yang dijadikan indikator dalam penelitian ini sebagai pengukur variabel *servant leadership* pada Kepala Sekolah, yaitu:

a) Kesadaran untuk Menyimak (*Listening*)

Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember memiliki komitmen yang mendalam untuk mendengarkan dengan penuh perhatian kepada guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

b) Kuat dalam Empati (*Empathy*)

Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember berusaha untuk memahami dan berempati terhadap guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

c) Melakukan Pemulihan-pemulihan (*Healing*)

Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember belajar untuk menyelesaikan masalah sebagai sebuah kekuatan yang besar untuk transformasi dan integrasi. Salah satu kekuatan besar dari *servant leadership* adalah potensi untuk menyelesaikan masalah diri sendiri dan orang lain.

d) Penyadaran atau Peningkatan Kesadaran (*Awareness*)

Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember memiliki kesadaran umum dan terutama kesadaran diri untuk memperkuat *servant leadership*nya.

- e) Memiliki Sifat Persuasif (*Persuasion*)
Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dengan gaya *servant leadership* lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif, daripada menggunakan otoritas dalam pengambilan keputusan.
- f) Mampu Membuat konsep (*Conceptualization*)
Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember berusaha untuk memupuk kemampuan bawahannya untuk memiliki mimpi yang besar dan harus berpikir diluar realitas keseharian untuk menyelesaikan masalah serta melihatnya dari perspektif konseptual.
- g) Mampu Membuat Perkiraan yang Tepat (*Foresight*)
Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember memiliki kemampuan untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa kini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- h) Penata Layanannya Baik (*Stewardship*)
Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember harus berkomitmen atas kepercayaan yang lain.
- i) Memiliki Komitmen untuk Menghasilkan Proses Pembelajaran (*Commitment to the Growth of People*)
Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember sangat berkomitmen untuk perkembangan masing-masing guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- j) Serius dalam Upaya Pembentukan dan Pengembangan Komunitas (*Building Community*)
Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember harus membangun kebersamaan di antara guru-guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang bekerja dalam suatu organisasi.
- 2) Kepribadian (X_2)

Kepribadian adalah sifat dan tingkah laku yang mejadi ciri khas guru yang membedakannya dengan guru-guru lain. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepribadian guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day*

School) Jember dalam penelitian ini diambil berdasarkan dimensi kepribadian menurut Costa dan McCrae (1980):

a) Keterbukaan (*Openness*)

Kepribadian guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang mencirikan seseorang yang imajinatif, secara artistik peka, dan intelektual.

b) Kenuranian (*Conscientiousness*)

Kepribadian guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang mencirikan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, tekun, dan berorientasi pada prestasi.

c) Ekstraversi (*Extraversion*)

Kepribadian guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang mencirikan seseorang yang senang bergaul, banyak bicara, dan tegas.

d) Kebersetujuan (*Agreeableness*)

Kepribadian guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang mencirikan seseorang yang baik hati, kooperatif, berusaha untuk menghindari konflik, dan ramah.

e) Neurotisme (*Neuroticism*)

Kepribadian guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang mencirikan seseorang yang memiliki masalah dengan emosi (negatif), mudah stress, dan memiliki emosi yang labil.

3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z)

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku seorang guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang melebihi tuntutan peran diluar jam kerja dan dilakukan tanpa mengharapkan *reward* dan berguna untuk keefektifan Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* pada guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dalam penelitian ini menggunakan indikator berdasarkan dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ (1990) dan Organ *et al.* (2004) yaitu:

- a) *Altruism*, yaitu perilaku guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dalam membantu rekan kerjanya tanpa ada paksaan.
 - b) *Conscientiousness*, yaitu perilaku guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang memberikan kinerjanya lebih dari standar minimum.
 - c) *Sportmanship*, yaitu perilaku guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal di sekolah tanpa mengajukan keberatan-keberatan.
 - d) *Courtesy*, yaitu perilaku guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.
 - e) *Civic virtue*, yaitu perilaku guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dalam berpartisipasi secara sukarela dan menunjukkan dukungan serta tanggung jawabnya terhadap sekolah baik secara profesional maupun alamiah.
 - f) *Peacekeeping*, yaitu perilaku guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang menghindari dari konflik dan menjadi stabilitator dalam Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
 - g) *Cheerleading*, yaitu perilaku guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang memberikan bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- 4) Kinerja Guru (Y)

Kinerja guru adalah performa yang ditunjukkan oleh guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dalam melaksanakan tugas dan beban kerjanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember menurut Janseen (2001), yaitu:

- a) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dalam suatu periode yang ditentukan.

- b) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan yang dimiliki oleh guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimiliki oleh guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e) *Cooperation*, yaitu kesediaan guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember untuk bekerjasama dengan rekan kerjanya.
- f) *Dependability*, yaitu kesadaran guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g) *Initiative*, yaitu semangat yang dimiliki guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h) *Personal qualities*, yaitu menyangkut tentang kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

3.7 Skala Pengukuran Data

Skala pengukuran merupakan aturan atau tata cara memberikan angka atau nilai kepada aspek-aspek objek, manusia, pernyataan, dan kejadian. Pemberian angka tersebut tidak boleh dilakukan secara sembarangan, tetapi harus didasarkan pada konsep dan definisi operasional suatu variabel. Tujuan menggunakan skala pengukuran ialah menerjemahkan karakteristik dan sifat-sifat kejadian empiris ke dalam suatu bentuk yang dapat dianalisis oleh peneliti dan untuk membawa informasi dari variabel-variabel yang sedang diukur.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Subiyanto (2007:119) skala likert dalam hal ini responden diminta tanggapannya

akan pertanyaan atau pernyataan yang diajukan kepadanya. Skala pengukuran untuk variabel *servant leadership*, kepribadian, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja guru diukur melalui skala likert yang terdiri dari lima kategori jawaban dengan poin yang disesuaikan dengan materi penelitian. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skor dari yang terendah sampai yang tertinggi. Hasil dari jawaban akan diberi skor sebagai berikut:

- a) Skor 5 : sangat setuju (SS)
- b) Skor 4 : setuju (S)
- c) Skor 3 : netral (N)
- d) Skor 2 : tidak setuju (TS)
- e) Skor 1 : sangat tidak setuju (STS)

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Normalitas Data

Menurut Nugroho (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas data ini bertujuan untuk mengetahui distribusi dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Dalam penelitian ini normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* (dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%). Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

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

b. Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen

menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Taniredja, 2012:42). Uji validitas didapat melalui data dari penyebaran kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui validitas data yang diperoleh. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan metode *Pearson Product Moment* dengan angka kritis taraf signifikan 5% dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{(\sum x^2 - (n \sum x)^2)(n \sum y^2)\}}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi

x = nilai indikator variabel

y = nilai total variabel

n = jumlah responden

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika r hasil > r tabel, maka variabel tersebut valid
- 2) Jika r hasil < r tabel atau r negatif, maka item tersebut tidak valid

c. Uji Reliabilitas

Reliabel atau biasa disebut reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Apabila suatu alat pengukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut dikatakan reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan pada konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Makin kecil kesalahan pengukuran, makin reliabel alat pengukur, begitu juga sebaliknya. Uji reliabilitas ini dapat menggunakan metode *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{(K)Cor/Var}{1 + (K - 1)Cov/Var}$$

Dimana :

a = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarians diantara butir

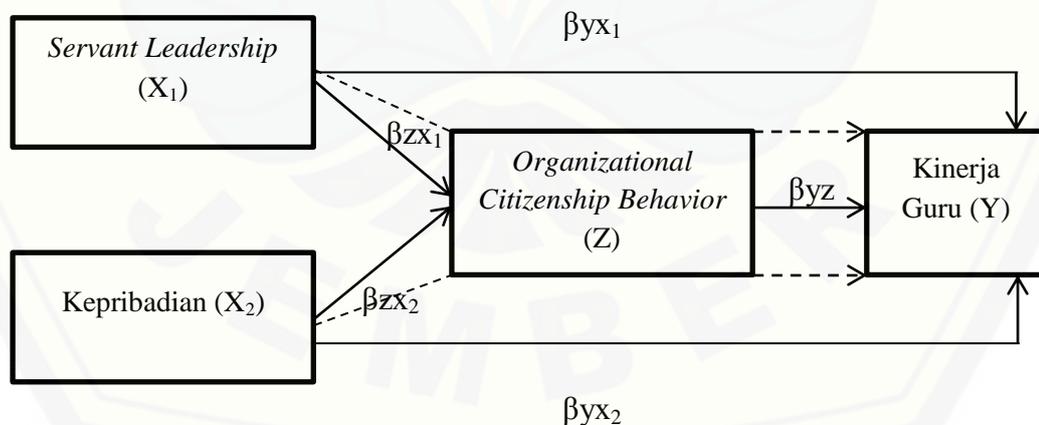
Var = rerata varians dari butir

Setelah menilai *alpha*, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui *reliable* apabila memiliki *Cronbach Alpha* > 0,60 (Sugiyono, 2008:59).

3.8.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Melalui analisis jalur ini akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur, baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

β_{zx_1} : koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Z

β_{zx_2} : koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Z

β_{yx_1} : koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Y

β_{yx_2} : koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Y

β_{yz} : koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

----- = Pengaruh Tidak Langsung

———— = Pengaruh Langsung

Model *path analysis* yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan dalam persamaan struktural berikut:

$$Z = \beta_{zx_1} + \beta_{zx_2} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{yx_1} + \beta_{yx_2} + \beta_{yz} + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana :

X_1 : *servant leadership*

X_2 : kepribadian

Z : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Y : kinerja guru

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$: variabel pengganggu

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas model bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Persyaratan yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinieritas. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas pada suatu variabel dapat diketahui melalui nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) dari masing-masing variabel. Sanusi (2014:142) mengemukakan bahwa pendekatan terhadap multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai VIF dari hasil analisis regresi, pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai VIF > 10 , terdapat gejala multikolinieritas yang tinggi.
- 2) Jika nilai VIF < 10 , tidak terdapat gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dilakukannya pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi bisa menggunakan uji Glejser (*Glejser Test*) atau uji park (*park test*). Menurut Umar (2003:209) pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terdapat seluruh variabel bebas mempunyai nilai t hitung yang tidak signifikan, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas.

3.8.4 Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan uji t sebagai uji hipotesis. Menurut Prisca (2011), uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0.05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari

derajat kepercayaan, maka menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial memengaruhi variabel dependen.

3.8.5 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang *servant leadership* (X_1) dan kepribadian (X_2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dalam meningkatkan kinerja guru (Y). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikannya.

Metode *trimming* adalah metode yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara menghilangkan variabel independen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Cara menggunakan metode *trimming* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan menggunakan metode *trimming* adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- d. Menghitung koefisien jalur secara individual
- e. Menguji kesesuaian antar model analisis jalur
- f. Memaknai dan menyimpulkan

Apabila jalur sudah signifikan semua, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.

- 1) Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)
 - a) Pengaruh *servant leadership* (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z)
 $DE_{zx_1} = X_1 \rightarrow Z$
 - b) Pengaruh kepribadian (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z)
 $DE_{zx_2} = X_2 \rightarrow Z$
 - c) Pengaruh *servant leadership* (X_1) terhadap kinerja guru (Y)

$$DE_{yx_1} = X_1 \rightarrow Y$$

- d) Pengaruh kepribadian (X_2) terhadap kinerja guru (Y)

$$DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y$$

- e) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) terhadap kinerja guru (Y)

$$DE_{yz} = Y \rightarrow Z$$

- 2) Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- a) Pengaruh *servant leadership* (X_1) terhadap kinerja guru (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z)

$$IE_{yzx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- b) Pengaruh kepribadian (X_2) terhadap kinerja guru (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z)

$$IE_{yzx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- 3) Menghitung pengaruh total (*Total Effect*)

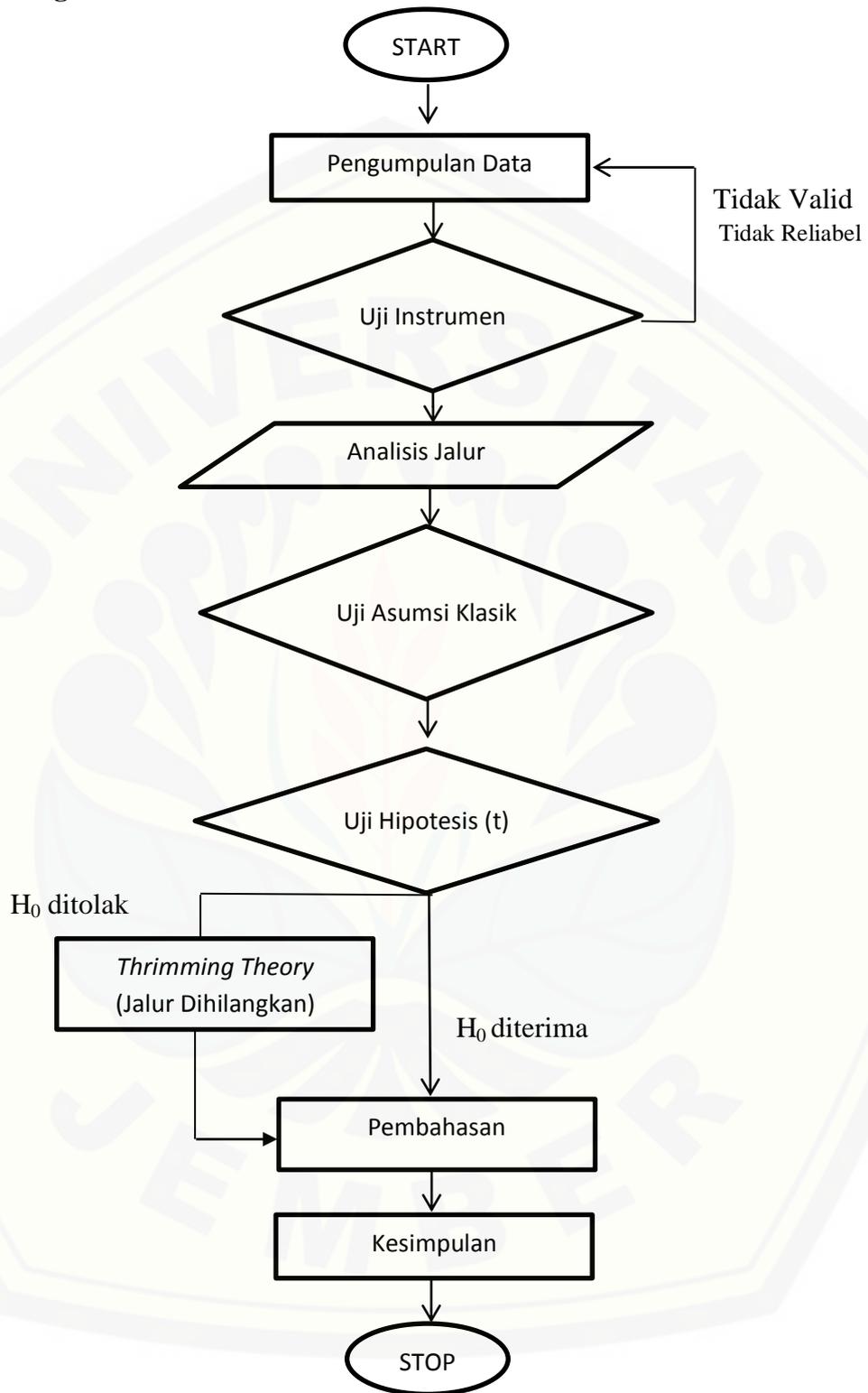
- a) Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$$TE_{yzx_1} = DE_{yx_1} + IE_{yzx_1}$$

- b) Pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$$TE_{yzx_2} = DE_{yx_2} + IE_{yzx_2}$$

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun keterangan kerangka konseptual pemecahan masalah dijelaskan sebagai berikut:

- a. Start, merupakan tahap awal atau tahap persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
- b. Pengumpulan data, tahap ini dilakukan dengan melakukan wawancara dan menyebarkan kuesioner
- c. Uji instrumen, pada tahap ini uji instrumen terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas. Jika instrumen tidak valid dan tidak reliabel, data tidak normal, maka kembali ke langkah sebelumnya hingga instrumen valid dan reliabel serta data normal
- d. Analisis jalur, setelah data valid maka diolah dengan analisis jalur
- e. Uji asumsi klasik, dilakukan uji asumsi klasik pada model yang telah diperoleh
- f. Uji hipotesis (uji t), untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat
- g. Jika variabel signifikan maka dilanjutkan dengan menghitung pengaruh baik langsung maupun tidak langsung
- h. Jika variabel tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory*
- i. Pembahasan, kegiatan menginterpretasikan hasil penelitian
- j. Kesimpulan, menyatakan temuan-temuan penelitian berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan.
- k. Stop, penelitian selesai dilakukan.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Yayasan Masjid Jami' Al-Baitul Amien Jember didirikan secara resmi pada tanggal 30 April 1976 dengan akte notaris No. 76 Th 1973.jo. No. 22 Th. 1976. Yayasan ini didirikan dengan tujuan utama untuk memakmurkan Masjid Jami' Al-Baitul Amien (lama maupun baru), serta meningkatkan daya guna dan eksistensinya, baik di bidang Ubudiyah, sosial, pendidikan, maupun pembangunan visinya.

Guna mencapai tujuan tersebut, yayasan telah melakukan usaha-usaha baik di bidang pendidikan formal maupun non formal yang meliputi TPA, TK, SD (*Full Day School*), dan SMP (*Full Day School*).

TK Al-Amien didirikan pada tahun 1986 yang sebelumnya bernama TK Islam Al-Amien, dimana pada saat itu Yayasan Masjid Jami' (nama asal Yayasan Ta'mir Masjid) dipimpin oleh almarhum KH. Shodiq Machmud, SH. Mengingat perkembangan dan tuntutan masyarakat, terutama wali murid TK Al-Amien yang mengharapkan adanya lembaga lanjutan dari TK tersebut, maka pengurus yayasan terutama Bapak Achmad Marba'i, SH. MS. sebagai ketua bidang pendidikan segera mengadakan rapat dan membahas hal tersebut.

Pembahasan akan didirikannya SD Al-Baitul Amien oleh yayasan kepengurusan lama berlangsung dari tahun 1993. Namun hingga wafatnya ketua yayasan, belum juga terealisasikan. Kemudian pada tahun 1997, lembaga ini bisa terealisasi dan semakin baik seiring adanya reformasi. Pada tahun 1998, kepengurusan yayasan diketuai oleh KH. Drs. Yusuf Muhammad LML dan Drs. Mudatsir AM. sebagai manajer (Al Mudier) pelaksana harian yayasan, sehingga dalam jangka waktu lebih dari dua minggu, kepengurusan akta pendirian sekolah berhasil didapat.

Setelah didapatkannya akta pendirian sekolah, kemudian dilakukan langkah-langkah taktis, mengingat turunnya akta pendirian SD tersebut hanya dua bulan sebelum tahun pelajaran baru sekolah. Pada saat itu pencarian murid hanya dilakukan melalui brosur dan informasi yang sangat terbatas, sehingga pada tahun pertama hanya didapatkan tujuh siswa dimana tujuh siswa tersebut bukan didapatkan melalui informasi yang disebar, melainkan hasil musyawarah manajer (Al Mudier) pelaksana harian yayasan di sekitar masjid. Berdasarkan hasil studi banding ke Al-Hikmah, maka pada tahun pertama inilah proses pendidikan diproses, sehingga terbentuk sebuah sistem pendidikan dan pengajaran yang berlanjut hingga saat ini.

4.1.2 Visi dan Misi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Visi merupakan sesuatu yang didambakan untuk dimiliki di masa depan. Visi menggambarkan aspirasi masa depan tanpa menspesifikasikan cara-cara untuk mencapainya. Misi adalah bentuk yang didambakan di masa depan. Misi merupakan sebuah pernyataan yang menegaskan visi lewat pilihan bentuk atau garis besar jalan yang akan diambil untuk sampai pada visi yang telah ditetapkan. Berikut merupakan visi misi yang dimiliki oleh Sekolah dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

- a. Visi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember
Terwujudnya lulusan yang berakhlak mulia dan berprestasi akademis optimal.
- b. Misi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember
 - a) Melaksanakan pembelajaran aktif, kreatif, inovatif, efektif, dan menyenangkan
 - b) Menjadi sekolah islam yang baik dan berlandaskan ASWAJA
 - c) Membantu orang tua mewujudkan anak yang sholih atau sholihah dan berprestasi akademik optimal
 - d) Mengembangkan dakwah melalui pendidikan

4.1.3 Perkembangan Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Mengacu pada visi dan misi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember, yakni terwujudnya lulusan yang berakhlak mulia dan berprestasi akademis optimal, maka sekolah melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dengan melakukan berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, magang di Sekolah Dasar lain, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya, serta peningkatan mutu manajemen sekolah.

Upaya meningkatkan kualitas mutu pendidikan Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember tidak pernah berhenti. Berbagai terobosan terus dilakukan oleh pihak sekolah dalam bidang pengelolaan sekolah dan peningkatan sumber daya tenaga pendidik atau guru. Upaya yang dilakukan bagi terobosan tersebut adalah pengadaan pelatihan *Lesson Study*, KTSP (tematik), masing-masing selama tiga hari dan berbagai pelatihan lainnya yang telah diagendakan. Untuk menyamakan persepsi pola pendidikan yang baik dan benar antara pihak sekolah dengan orang tua (wali murid), maka sekolah mengadakan pelatihan *Quantum Parenting*. Adapun tujuan dari semua pelatihan tersebut adalah membentuk sistem pembelajaran yang menyenangkan bagi peserta didik.

Adanya upaya-upaya dan kerja keras dari semua komponen yang ada membuat tujuan dan target yang ingin dicapai dapat terwujud, antara lain:

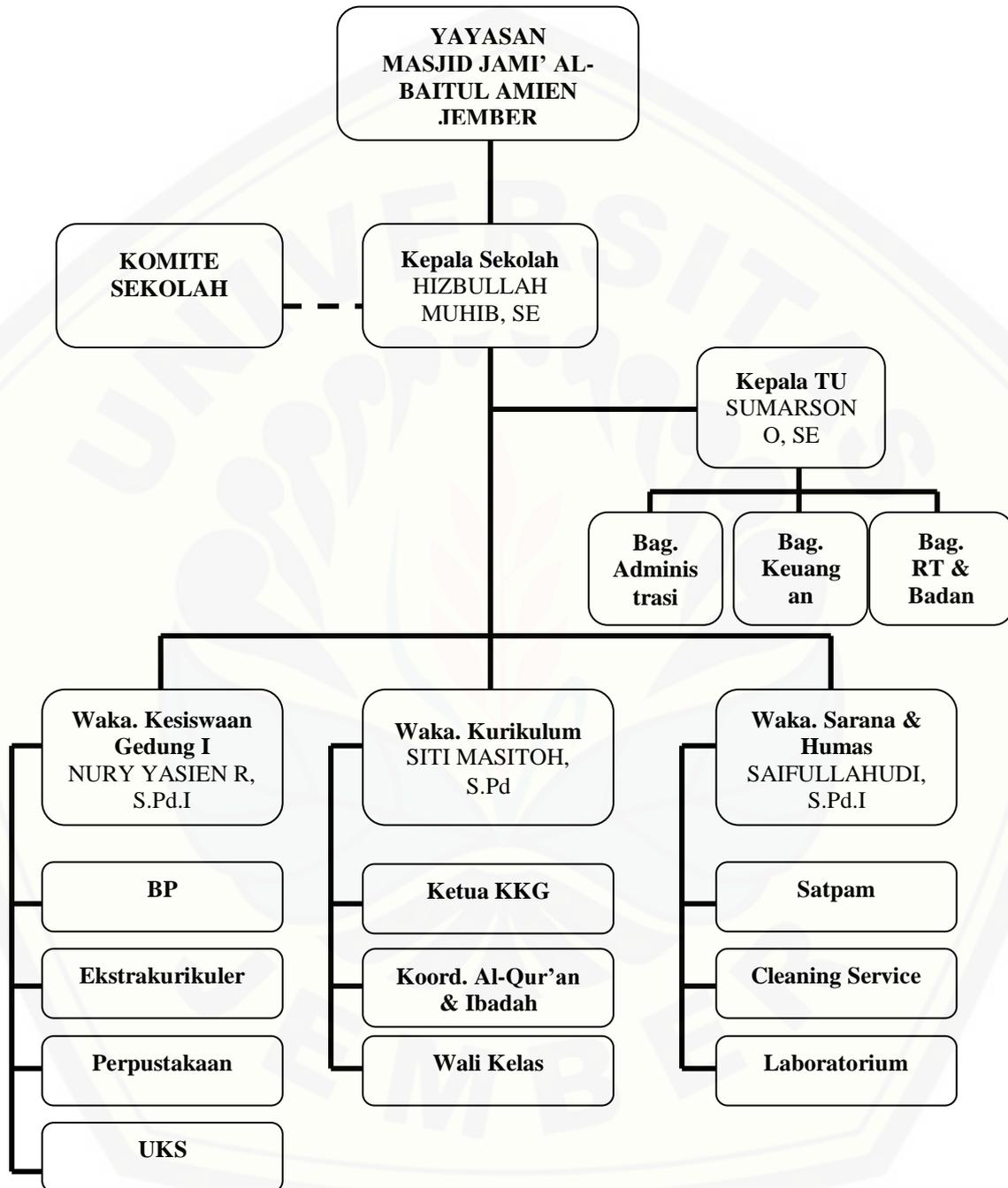
- a. Juara 1 siswa teladan HARDIKNAS Jember
- b. Juara 3 putra dan putri lomba siswa teladan tingkat Kecamatan Patrang
- c. Juara 1 pidato bahasa Inggris SD putri FKSI se-Kabupaten Jember
- d. Juara 1 pidato bahasa Arab se-Kabupaten Jember
- e. Juara favorit Pidacil se-Kabupaten Jember
- f. Juara 2 Pidacil SD putri HARDIKNAS se-Kecamatan Patrang
- g. Juara 1 tilawah SD putra HARDIKNAS se-Kecamatan Patrang
- h. Juara 1 tilawah tingkat Ponpes se-Kabupaten Jember
- i. Juara 1 kompetisi metode jari kategori pelangi Mental Aritmatika Arya
- j. Juara 2 tartil MTQ se-Jawa Timur

- k. Juara 1 lomba lalu lintas prestasi siaga Kwarcab Jember
- l. Juara 1 putri lomba galang terampil
- m. Juara 2 menggambar TPA putri FASI VI LPTKA-BKPRMI Jember
- n. Juara 1 tahfidz TQA putri FASI VI LPTKA-BKPRMI Jember
- o. Juara 2 tilawah TQA putra FASI VI LPTKA-BKPRMI Jember
- p. Juara 1 taek won do se-Kabupaten Jember
- q. Juara 2 pencak silat SD putri HARDIKNAS se-Kabupaten Jember
- r. Juara 2 membuat sinopsis se-Kecamatan Patrang
- s. Juara 1 teak won do mandiri CUP se-Jember

4.1.4 Struktur Organisasi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Struktur organisasi dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting karena dengan adanya struktur organisasi, maka secara sistematis dapat diketahui wewenang, tanggung jawab, dan pembagian tugas dari masing-masing karyawan dalam organisasi. Struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Dengan demikian diharapkan dapat terjadi kerjasama yang baik antar karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan mudah. Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember menggunakan struktur organisasi lini dan staff, dimana asas kepemimpinan dari kepala sekolah dipertahankan tetapi dalam kelancaran tugas pemimpin dibantu oleh staff. Berikut merupakan struktur organisasi yang dimiliki oleh Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

STRUKTUR ORGANISASI SEKOLAH DASAR AL-BAITUL AMIEN (*FULL DAY SCHOOL*) JEMBER



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Sumber: Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember, 2015

4.2 Karakteristik Responden

Penelitian ini mengambil responden dari guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang berjumlah 60 responden. Data yang diperoleh dari responden dengan menyebarkan keusioner dapat dibuat sebagai sumber data primer yang telah diolah. Karakteristik responden dalam penelitian ini yaitu, karakteristik berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia responden dari 60 responden terbagi dalam 5 tingkatan, yaitu usia 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, 51-60 tahun, dan > 60 tahun. Dari penelitian yang telah dilakukan, data responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1. Usia Responden

Usia	Frekwensi	Persentase
20-30 Tahun	27	45%
31-40 tahun	26	43.33%
41-50 tahun	7	11.67%
51-60 Tahun	-	-
> 60 tahun	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember (data diolah; 2015)

Berdasarkan tabel 4.1, diketahui bahwa jumlah responden usia 20-30 tahun sejumlah 27 responden atau 45%. Untuk responden usia 31-40 tahun sejumlah 26 responden atau 43.33%, serta responden usia 41-50 tahun sejumlah 7 responden atau 11.67%. Sedangkan untuk responden usia 51-60 tahun dan >60 tahun tidak ada. Hal tersebut menunjukkan bahwa jumlah usia yang dimiliki oleh guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember masih termasuk dalam usia produktif. Usia paling produktif guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember berada pada usia 20-30 tahun karena diharapkan dengan

perekrutan guru pada usia yang produktif akan membantu dalam proses belajar mengajar di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

2.4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yaitu laki-laki dan perempuan yang berjumlah 60 responden dengan persentase 100%. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekwensi	Persentase
Perempuan	33	55%
Laki-Laki	27	45%
Jumlah	60	100%

Sumber: Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember (data diolah; 2015)

Responden perempuan dari Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember sejumlah 33 responden atau 55% lebih banyak dibandingkan dengan responden laki-laki sejumlah 27 responden atau 45%. Hal tersebut dikarenakan perempuan lebih memiliki sifat pembimbing dan sabar yang lebih baik dari pada laki-laki. Selain itu, perempuan memiliki sifat yang lebih tanggap dan lebih peka terhadap seorang anak.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan yang diperoleh dalam penelitian ini, yaitu SMA/ sederajat, D2, D3, S1, dan S2. Dalam penelitian ini, pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan	Frekwensi	Persentase
SMA/ sederajat	5	8.33%

Pendidikan	Frekwensi	Persentase
D2	2	3.33%
D3	1	1.67%
S1	51	85%
S2	1	1.67%
Jumlah	60	100%

Sumber: Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember (data diolah; 2015)

Pada Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember, responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki jumlah paling banyak sejumlah 51 responden atau 85% dari 60 responden. Sedangkan S2 dan D3 memiliki jumlah paling sedikit, yaitu 1 responden atau 1.67. Jumlah responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki persentase paling banyak karena semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka akan semakin tinggi tingkat pemahaman, pengetahuan, keterampilan, kecakapan, dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaannya.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja

Pada penelitian ini, masa kerja yang dimiliki oleh responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekwensi	Persentase
0-2 tahun	20	33.33%
2-4 tahun	9	15%
4-6 tahun	8	13.33%
6-8 tahun	5	8.33%
>8 tahun	18	30%
Jumlah	60	99.99%

Sumber: Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember (data diolah; 2015)

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh masa kerja responden pada guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember untuk 0-2 tahun memiliki jumlah terbanyak, yaitu 20 responden atau 33.33% dan masa kerja 6-8 tahun sejumlah 5 responden atau 8.33% dengan jumlah paling sedikit. Untuk masa kerja terlama, yaitu >8 tahun memiliki urutan kedua di bawah masa kerja 0-2 tahun sejumlah 18 responden atau 30%. Masa kerja 0-2 tahun di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien memiliki jumlah terbanyak sebesar 20 responden, karena jumlah murid baru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember setiap tahunnya selalu meningkat, sehingga diperlukan pengajar-pengajar baru untuk melancarkan proses pembelajaran di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian dapat digunakan sebagai pendukung dalam menganalisis data hasil penelitian. Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel bebas, 1 variabel *intervening*, dan 1 variabel terikat. Variabel dalam penelitian ini antara lain, *servant leadership*, kepribadian, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja guru. Distribusi jawaban terhadap variabel bebas *servant leadership* dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel *Servant Leadership*

Pernyataan	Frekwensi Jawaban Responden (%)					Total
	SS	S	N	TS	STS	
Usaha kepala sekolah dalam mendengar permasalahan yang dihadapi guru	46.7	53.3				100
Usaha kepala sekolah untuk mengerti dan berempati kepada guru	28.3	70	1.7			100
Potensi kepala sekolah untuk menyelesaikan masalah	40	58.3	1.7			100
Kepekaan kepala sekolah terhadap masalah	48.3	51.7				100
Tindakan persuasif kepala sekolah	40	56.7	3.3			100

Pernyataan	Frekwensi Jawaban Responden (%)					Total
	SS	S	N	TS	STS	
dalam pengambilan keputusan						
Motivasi kepala sekolah terhadap guru untuk berpikir luas	55	45				100
Kepala sekolah menjadikan kejadian di masa lalu sebagai acuan pembuatan keputusan	60	40				100
Komitmen kepala sekolah untuk melayani guru	56.7	43.3				100
Komitmen kepala sekolah terhadap pengembangan diri guru	48.3	51.7				100
Usaha kepala sekolah dalam membangun kebersamaan di sekolah	60	38.3	1.7			100
Rerata Persentase	48.33	50.83	0.84			100

Sumber: Lampiran 2

Analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember memberikan penilaian setuju dengan skor 4 pada variabel *servant leadership* (X1) sebesar 50.83%. Hal ini menunjukkan bahwa kepala Sekolah Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember memiliki gaya kepemimpinan *servant leadership* yang baik bagi guru.

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepribadian

Pernyataan	Frekwensi Jawaban Responden (%)					Total
	SS	S	N	TS	STS	
Pribadi yang mau menerimahal-hal baru dan <i>open minded</i>	53.3	46.7				100
Pribadi yang tertib dan teratur, disiplin, terorganisir serta penuh pengendalian diri	60	38.3	1.7			100
Pribadi yang senang bergaul	65	35				100
Pribadi yang ramah, selalu mengalah,	58.3	41.7				100

Pernyataan	Frekwensi					Total
	SS	S	N	TS	STS	
dan berusaha untuk menghindari konflik						
Pribadi yang berusaha untuk berpikir positif	56.7	43.3				100
Rerata Persentase	58.66	41	0.34			100

Sumber: Lampiran 2

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa mayoritas guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember memberikan penilaian terhadap variabel kepribadian sebesar 58.66% dengan skor 5 (sangat setuju). Artinya, kepribadian yang dimiliki guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember sangat baik dan kepribadian merupakan aspek penting dalam pembentukan karakter pada diri guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Pernyataan	Frekwensi Jawaban Responden (%)					Total
	SS	S	N	TS	STS	
Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan	55	45				100
Mengerjakan pekerjaan yang tidak diembankan dengan suka rela	45	55				100
Tidak pernah mengeluh terhadap pekerjaannya	58.3	36.7	5			100
Menjalin hubungan yang baik dengan semua rekan kerja	70	28.3	1.7			100
Bertanggung jawab terhadap pekerjaan	60	40				100
Berusaha untuk menghindari dan menyelesaikan konflik (stabilisator)	58.3	40	1.7			100
Berusaha membantu rekan kerja dalam mencapai prestasi yang lebih tinggi	46.7	53.3				100
Rerata Persentase	56.2	42.6	1.2			100

Sumber: Lampiran 2

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa mayoritas guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember memberikan penilaian sangat setuju (skor 5) pada *Organizational Citizenship Behavior* dengan rata-rata prosentase 56.2%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan aspek yang penting bagi guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Guru

Pernyataan	Frekwensi Jawaban Responden (%)					Total
	SS	S	N	TS	STS	
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	36.7	63.3				100
Menghasilkan pekerjaan dengan hasil yang berkualitas	43.3	55	1.7			100
Memiliki pengetahuan yang luas berkaitan dengan pekerjaan	51.7	46.7	1.7			100
Memiliki ide-ide kreatif dalam pekerjaan	50	48.3	1.7			100
Mau bekerjasama	63.3	36.7				100
Bertanggung jawab atas apa yang diputuskan dan dilakukan dalam pekerjaan	58.3	41.7				100
Bersehat untuk melaksanakan tugas-tugas baru	55	45				100
Pribadi yang baik	55	45				100
Rerata Persentase	51.66	47.71	0.63			100

Sumber: Lampiran 2

Tabel 4.8 merupakan tabel distribusi jawaban responden untuk variabel kinerja guru dengan persentase terbesar adalah 51.66% pada skor 5 (sangat setuju). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas guru memberikan penilaian yang sangat baik untuk kinerja guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Kinerja guru merupakan aspek yang sangat penting dalam pencapaian visi dan misi Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

4.4 Hasil Uji Analisis Data

4.4.1 Pengujian Instrumen

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menerapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *kolmogorov-smirnov* sebesar 0.494 dan nilai probabilitas atau signifikansi sebesar 0.968 yang artinya lebih besar dari 0.05 (5%), sehingga dapat dinyatakan bahwa dalam penelitian ini data berdistribusi normal.

b. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode *Pearson Product Moment*. Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini dikatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan α sebesar 5%

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel} (5%)	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> (X1)	x1.1	0.492	0.254	Valid
	x1.2	0.578	0.254	Valid
	x1.3	0.651	0.254	Valid
	x1.4	0.713	0.254	Valid
	x1.5	0.616	0.254	Valid
	x1.6	0.643	0.254	Valid
	x1.7	0.522	0.254	Valid
	x1.8	0.648	0.254	Valid
	x1.9	0.713	0.254	Valid
	x1.10	0.733	0.254	Valid
Kepribadian (X2)	x2.1	0.638	0.254	Valid
	x2.2	0.550	0.254	Valid
	x2.3	0.703	0.254	Valid
	x2.4	0.608	0.254	Valid
	x2.5	0.625	0.254	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	z.1	0.424	0.254	Valid

Variabel	Item	r _{hitung}	r _{tabel (5%)}	Keterangan
	z.2	0.561	0.254	Valid
	z.3	0.583	0.254	Valid
	z.4	0.628	0.254	Valid
	z.5	0.490	0.254	Valid
	z.6	0.593	0.254	Valid
	z.7	0.545	0.254	Valid
Kinerja Guru (Y)	y.1	0.599	0.254	Valid
	y.2	0.582	0.254	Valid
	y.3	0.678	0.254	Valid
	y.4	0.607	0.254	Valid
	y.5	0.581	0.254	Valid
	y.6	0.675	0.254	Valid
	y.7	0,761	0.254	Valid
	y.8	0.684	0.254	Valid

Sumber: Lampiran 4

Hasil uji validitas pada Tabel 4.9 membuktikan bahwa variabel *servant leadership*, kepribadian, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja guru adalah valid dengan $r_{hitung} > r_{tabel}$.

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Makin kecil kesalahan pengukuran, makin reliabel alat pengukur, begitu juga sebaliknya. Uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach Alpha*, instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui *reliable* apabila memiliki *Cronbach Alpha* > 0.60 (Sugiyono, 2008:59).

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	A	N of Item	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> (X1)	0.832	0.6	10	Reliabel
Kepribadian (X2)	0.606	0.6	5	Reliabel
<i>Organizational Citizenship</i>	0.609	0.6	7	Reliabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	A	N of Item	Keterangan
<i>Behavior (Z)</i>				
Kinerja Guru (Y)	0.800	0.6	8	Reliabel

Sumber: Lampiran 4

Tabel 4.10 menunjukkan alat pengukur yang digunakan adalah reliabel dengan membandingkan nilai *cronbach alpha* > 0.6. Variabel kepribadian memperoleh nilai *cronbach alpha* paling rendah sebesar 0.606 dan nilai *cronbach alpha* paling tinggi adalah variabel *servant leadership* sebesar 0.832, sedangkan *cronbach alpha* untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja guru sebesar 0.609 dan 0.800.

4.4.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) pada penelitian ini menggunakan program SPSS 20 untuk membantu mengolah data. Hasil pengujian (*path coefficient*) pengaruh langsung disajikan pada Tabel 4.11 berikut.

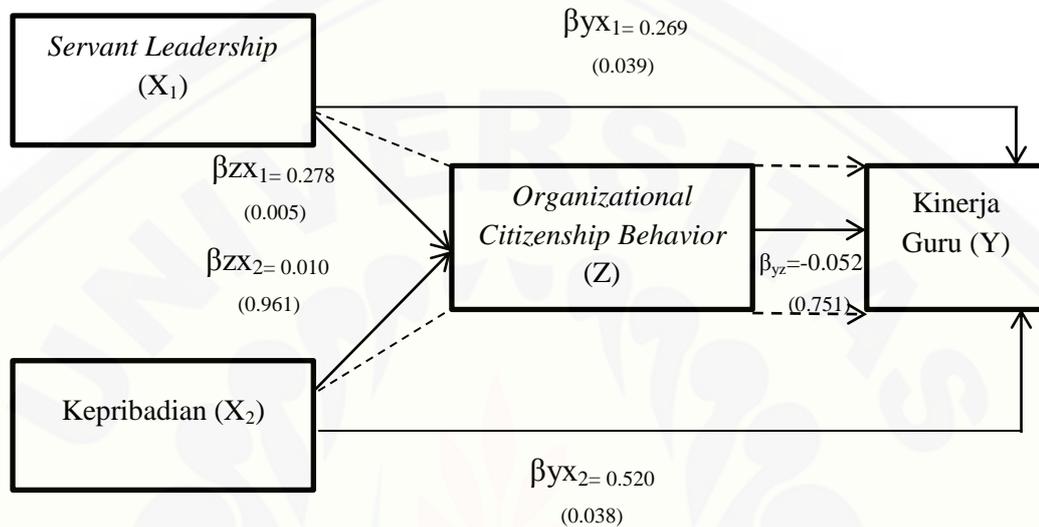
Tabel 4.11 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Variabel <i>Independent</i>	Variabel <i>Dependent</i>	Koefisien <i>Unstandardize</i>	Sig	<i>a</i>	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.278	0.005	0.05	Signifikan
Kepribadian	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.010	0.961	0.05	Tidak Signifikan
<i>Servant Leadership</i>	Kinerja Guru	0.269	0.039	0.05	Signifikan
Kepribadian	Kinerja Guru	0.520	0.038	0.05	Signifikan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kinerja Guru	-0.052	0.751	0.05	Tidak Signifikan

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang tidak signifikan karena nilai sig. lebih dari *a*, yaitu $0.961 > 0.05$. Selain itu

pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru juga memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang telah dilakukan, maka bentuk diagram jalur dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut.



Gambar 4.2 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber: Lampiran 5

Keterangan :

----- = Pengaruh Tidak Langsung

———— = Pengaruh Langsung

Berdasarkan diagram hasil pengujian jalur pada Gambar 4.2, maka persamaan struktural untuk model jalur diatas adalah:

$$Z = 19.191 + 0.278X_1 + 0.010X_2 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{ (Persamaan 1)}$$

$$Y = 13.790 + 0.269X_1 + 0.520X_2 - 0.052Z + \varepsilon_2 \dots \dots \text{ (Persamaan 2)}$$

Persamaan 1 menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* dan kepribadian berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh terbesar dari kedua variabel bebas tersebut ialah, variabel *servant leadership*. Hasil perhitungan SPSS menunjukkan bahwa persamaan 1 memiliki nilai R² sebesar 0.207, artinya 20.7% variabel *Organizational*

Citizenship Behavior dipengaruhi oleh variabel *servant leadership* dan kepribadian, sedangkan 79.3% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Persamaan 2 menunjukkan bahwa peningkatan *servant leadership* kepala sekolah dan kepribadian guru akan menyebabkan peningkatan kinerja guru yang bersangkutan, sedangkan perubahan *Organizational Citizenship Behavior* akan mengakibatkan perubahan kinerja guru dengan arah berlawanan. Variabel *servant leadership* merupakan variabel bebas yang memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja. Hasil perhitungan SPSS menunjukkan bahwa persamaan 2 memiliki nilai R^2 sebesar 0.319, artinya 31.9% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel *servant leadership*, kepribadian, dan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan 68.1% dipengaruhi oleh variabel diluar model.

4.4.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (Best Linear Unbiased Estimator). Uji Asumsi BLUE yang harus dipenuhi adalah data berdistribusi normal, tidak adanya multikolinearitas dan tidak adanya heteroskedasitas.

a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas model bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Adapun hasil dari pengujian normalitas model diperoleh bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal (Lampiran 5).

b. Uji Multikolinieritas

Persyaratan yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinieritas. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dalam variabel independen pada model melalui nilai *Variance Inflation Factors* (VIF). Sanusi (2014:142) mengemukakan bahwa pendekatan terhadap multikolinieritas dapat

dilakukan dengan melihat nilai VIF dari hasil analisis regresi, pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai VIF > 10, terdapat gejala multikolinieritas yang tinggi.
- 2) Jika nilai VIF < 10, tidak terdapat gejala multikolinieritas.

Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas

Variabel	VIF	Cut Off	Keterangan
Servant Leadership	1.993	10	VIF < 10 tidak terdeteksi adanya multikolinieritas
Kepribadian	1.738	10	VIF < 10 tidak terdeteksi adanya multikolinieritas

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.12 merupakan hasil uji multikolinieritas dan memperoleh hasil bahwa tidak terdeteksi adanya multikolinieritas.

c) Uji Heteroskedastisitas

Moedel regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi digunakan uji Glejser (*Glejser Test*).

Tabel 4.13 Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama

Variabel	Sig.	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0.980	Sig > 0.05 tidak terdeteksi adanya heteroskedastisitas
Kepribadian	0.171	Sig > 0.05 tidak terdeteksi adanya heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.13 menunjukkan hasil dari uji *Glejser Test* dan diperoleh hasil persamaan pertama variabel *Servant Leadership* dan kepribadian nilai sig. sebesar 0.980 dan 0.171 pada tingkat $\alpha = 5\%$, artinya semua variabel tidak terdeteksi adanya heteroskedastisitas.

Tabel 4.14 Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua

Variabel	Sig.	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0.171	Sig > 0.05 tidak terdeteksi adanya heteroskedastisitas
Kepribadian	0.557	Sig > 0.05 tidak terdeteksi adanya heteroskedastisitas
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.985	Sig > 0.05 tidak terdeteksi adanya heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.14 menunjukkan hasil dari uji *Glejser Test* dan diperoleh hasil heteroskedastisitas persamaan kedua variabel *Servant Leadership* dengan nilai sig. sebesar 0.171 dan kepribadian dengan nilai sig. sebesar 0.557. *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh nilai sig. sebesar 0.985 pada tingkat $\alpha = 5\%$, artinya semua variabel tidak terdeteksi adanya heteroskedastisitas.

4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian ini memiliki hipotesis, yaitu pengujian langsung dan tidak langsung. Pada pengujian langsung, yaitu pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, pengaruh kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru, pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru, dan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru. Pengujian tidak langsung melibatkan variabel *intervening*, yaitu pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* dan pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

a. Hipotesis Pertama

H₀₁ : Variabel *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Ha1 : Variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Berdasarkan Tabel 4.11, diperoleh bahwa koefisien jalur pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh β sebesar 0.278 dengan sig. sebesar 0.005. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis (Ha1), dimana nilai sig. lebih kecil dari α ($0.005 < 0.05$). Artinya *servant leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

b. Hipotesis Kedua

Ho2 : Variabel kepribadian tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Ha2 : Variabel kepribadian berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Berdasarkan Tabel 4.11, diperoleh bahwa koefisien jalur pengaruh langsung kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh β sebesar 0.010 dengan sig. sebesar 0.961. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis (Ho2), dimana nilai sig. lebih besar dari α ($0.961 > 0.05$). Artinya kepribadian tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

c. Hipotesis Ketiga

Ho3 : Variabel *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Ha3 : Variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Berdasarkan Tabel 4.11, diperoleh bahwa koefisien jalur pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja guru diperoleh β sebesar 0.269 dengan sig. sebesar 0.039. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis (Ha3), dimana nilai sig. lebih kecil dari α

($0.039 < 0.05$). Artinya *servant leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

d. Hipotesis Keempat

Ho4 : Variabel kepribadian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Ha4 : Variabel kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Berdasarkan Tabel 4.11, diperoleh bahwa koefisien jalur pengaruh langsung kepribadian terhadap kinerja guru diperoleh β sebesar 0.528 dengan sig. sebesar 0.038. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis (Ha4), dimana nilai sig. lebih kecil dari α ($0.038 < 0.05$). Artinya kepribadian mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

e. Hipotesis Kelima

Ho5 : Variabel *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Ha5 : Variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Berdasarkan Tabel 4.11, diperoleh bahwa koefisien jalur pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru diperoleh β sebesar 0.052 dengan sig. sebesar 0.751. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis (Ho5), dimana nilai sig. lebih besar dari α ($0.751 > 0.05$). Artinya *Organizational Citizenship Behavior* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

f. Hipotesis Keenam

Ho6 : Variabel *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Ha6 : Variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan Tabel 4.11, diperoleh pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah signifikan. Pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru negatif dan tidak signifikan. Dapat disimpulkan bahwa kedudukan *Organizational Citizenship Behavior* dalam model ini bukan sebagai variabel *intervening* pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru. Artinya *Organizational Citizenship Behavior* sebagai *intervening* pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru secara empiris tidak memiliki cukup bukti untuk menerima hipotesis (Ho6).

g. Hipotesis Ketujuh

Ho7 : Variabel kepribadian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Ha7 : Variabel kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan Tabel 4.11, diperoleh pengaruh langsung kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah tidak signifikan. Pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru adalah tidak signifikan. Pengaruh kepribadian secara langsung tidak dapat berkontribusi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, begitu pula dengan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat berkontribusi terhadap kinerja guru. Masing-masing variabel tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya, sehingga *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat dijadikan sebagai *intervening* pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru.

4.4.5 *Trimming Theory*

Metode *trimming* adalah metode yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara menghilangkan variabel independen

yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan, diperoleh persamaan model sebagai berikut.

$$Z = 19.191 + 0.278X_1 + 0.010X_2 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{ (Persamaan 1)}$$

$$Y = 13.790 + 0.269X_1 + 0.520X_2 - 0.052Z + \varepsilon_2 \dots \dots \text{ (Persamaan 2)}$$

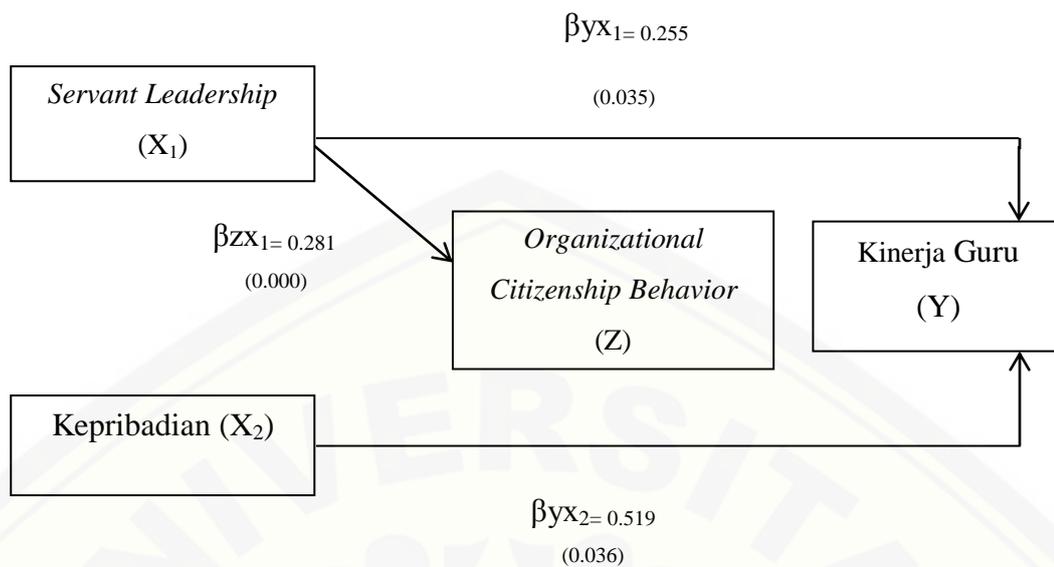
Berdasarkan model tersebut, uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi variabel terhadap model. Hasil uji hipotesis dilakukan menunjukkan terdapat variabel yang tidak signifikan pada persamaan Z dan Y. Variabel yang tidak signifikan pada persamaan Z adalah variabel kepribadian, sedangkan variabel yang tidak signifikan pada persamaan Y adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu perlu dilakukan *trimming theory* untuk memperbaiki model yang ada dengan cara menghapus variabel kepribadian dari model Z dan *Organizational Citizenship Behavior* dari model Y, sehingga model analisis jalur dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15 Nilai Koefisien Analisis Jalur Setelah Dilakukan *Trimming*

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta B	t_{hitung}	<i>p-value</i>	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.281	3.886	0.000	Signifikan
<i>Servant Leadership</i>	Kinerja Guru	0.255	2.159	0.035	Signifikan
Kepribadian	Kinerja Guru	0.519	2.142	0.036	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Setelah dilakukan *trimming theory* dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan, maka jalur yang tampak dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut.



Gambar 4.3 Model Analisis Jalur Setelah Dilakukan *Trimming Theory*

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan Gambar 4.3, dapat diketahui persamaan jalur struktural berikut:

$$Z = 19.276 + 0.281X_1 + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = 12.788 + 0.255X_1 + 0.519X_2 + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Berdasarkan persamaan baru tersebut, diketahui pengaruh beberapa nilai variabel mengalami perubahan. Pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* semakin meningkat dan pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru juga semakin meningkat, sedangkan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru mengalami penurunan. Dari semua nilai variabel yang mengalami perubahan, pengaruh kepribadian memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja guru.

Hasil perhitungan setelah dilakukan *trimming* menunjukkan bahwa persamaan 1 memiliki R² sebesar 0.207, artinya 20.7% variabel *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh variabel *servant leadership*, sedangkan 79.3% dipengaruhi oleh variabel diluar model. Untuk perhitungan persamaan 2 memiliki nilai R² sebesar 0.318, artinya 31.8% variabel kinerja guru dipengaruhi oleh variabel *servant leadership*, kepribadian, sedangkan 68.2% dipengaruhi oleh variabel diluar model.

4.4.6 Penghitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menjelaskan tentang perhitungan pengaruh *servant leadership* dan kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Sebelum dilakukan pengujian ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung, masing-masing jalur diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka dilakukan *trimming theory* dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan dari model. Dalam penelitian ini terdapat jalur yang tidak signifikan, sehingga dilakukan *trimming theory* dan diperoleh hasil struktur yang baru, kemudian dilakukan perhitungan kembali masing-masing koefisien jalurnya. Berdasarkan hasil koefisien jalur dapat diketahui pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) maupun pengaruh totalnya (*total effect*). Berikut ini merupakan hasil dari penghitungan setelah dilakukan *trimming theory* dan diperoleh hasil sebagai berikut.

- 1) Menghitung Pengaruh Langsung
 - a) Pengaruh variabel X_1 terhadap Z

$$DE_{zx_1} = X_1 \rightarrow Z = 0.281$$
 - b) Pengaruh variabel X_1 terhadap Y

$$DE_{yx_1} = X_1 \rightarrow Y = 0.255$$
 - c) Pengaruh variabel X_2 terhadap Y

$$DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y = 0.519$$
- 2) Menghitung Pengaruh Tidak Langsung
 - a) Pengaruh variabel X_1 terhadap Y melalui Z

$$IE_{yzx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_1} = (0.281) (-0.052)$$

$$= -0.014$$
 - b) Pengaruh variabel X_2 terhadap Y melalui Z

$$IE_{yzx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_2} = (0.010) (-0.052)$$

$$= -0.001$$

3) Menghitung Pengaruh Total (*Total Effect*)

- a) Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$$\begin{aligned} TE_{y_{zx_1}} &= DE_{yx_1} + IE_{yzx_1} \\ &= 0.255 + (-0.014) \\ &= 0.241 \end{aligned}$$

- b) Pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$$\begin{aligned} TE_{y_{zx_2}} &= DE_{yx_2} + IE_{yzx_2} \\ &= 0.519 + (-0.001) \\ &= 0.518 \end{aligned}$$

4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung *servant leadership* dan kepribadian terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan tidak terdapat pengaruh langsung kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan untuk variabel pengaruh tidak langsung *servant leadership* dan kepribadian terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* tidak memiliki pengaruh.

4.5.1 Pengaruh *Servant Leadership* (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Pada hipotesis pertama diduga terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis terhadap data, diperoleh kesimpulan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan dengan arah yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya terdapat pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu semakin tinggi

pengaruh *servant leadership*, maka berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, *servant leadership* merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Dalam hal ini *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin yang menempatkan kebutuhan bawahannya sebagai prioritas utama dengan orientasi untuk melayani bawahannya atau *follower*. Sebagai sekolah yang menerapkan sistem *full day*, tentunya pekerjaan yang dihadapi oleh Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember tidaklah mudah. Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab harus memberikan kontribusi bagi keberhasilan pembangunan dan pengembangan pendidikan di sekolah. Hal tersebut membuat Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember harus memberikan pelayanan dan prioritasnya terhadap guru agar guru dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin.

Dalam gaya kepemimpinan *servant leadership*, hal terpenting yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah komitmen untuk melayani bawahannya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan beberapa guru yang menilai Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember memiliki komitmen untuk melayani dengan cara menjaga hubungan baik antara Kepala Sekolah dan guru, sehingga akan memudahkan hubungan kerja di sekolah. Selain itu, Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember juga selalu memberikan motivasi kepada guru agar guru selalu bersemangat untuk mengajar dan selalu menyelesaikan tugas tepat waktu. Perilaku yang dicerminkan dalam *servant leadership* sangat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* bawahannya atau *follower* karena *follower* cenderung mengikuti apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. *Servant leadership* menanamkan nilai-nilai pribadi positifnya melalui permodelan atau contoh yang dapat diamati oleh bawahannya atau *follower*. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Wike Santa Mira dan Meily Margaretha (2012) yang mengatakan bahwa seorang pemimpin *servant leadership* biasanya melakukan tindakan yang melayani dengan perasaan sukarela. Tindakan

ini antara lain karena untuk menolong dan memberikan kontribusi pada bawahannya berupa pengajaran, kasih, pengalaman, atau petuah. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Vondey (2010) kepada 130 orang yang bekerja di berbagai industri di seluruh Amerika Serikat menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* yang memberikan contoh *Organizational Citizenship Behavior* dan pribadi yang baik, maka akan menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior* pula pada bawahannya.

4.5.2 Pengaruh Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Kepribadian merupakan sikap atau ciri-ciri yang dimiliki oleh setiap individu, namun bisa saja kepribadian yang dimiliki individu tersebut berubah. Biasanya perubahan kepribadian bisa disebabkan oleh pengalaman, pergaulan, lingkungan, maupun pengaruh budaya. Berdasarkan pengujian dan analisis yang telah dilakukan, diperoleh bahwa kepribadian secara langsung tidak dapat berkontribusi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Faikhotul Hikmah (2014) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepribadian berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan kepribadian mempunyai kontribusi terhadap naik turunnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian yang dilakukan Faikhotul Hikmah (2014) tidak sejalan dengan hasil penelitian ini. Dalam penelitian ini, kepribadian guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kepribadian yang dimiliki guru sebagai seorang pendidik sangat penting untuk membentuk karakter siswa-siswi sebagai generasi penerus bangsa. Dalam penelitian, kepribadian yang dimiliki guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember nyatanya tidak memiliki pengaruh perilaku *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan. Bentuk kepribadian guru Sekolah Dasar

Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang dimunculkan dengan berkepribadian yang ramah, selalu berpikir positif, *open minded*, disiplin, dan senang bergaul tidak memengaruhi guru untuk bekerja dengan sukarela atas pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya. Hal tersebut disebabkan oleh mayoritas guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember memiliki masa kerja 0-2 tahun. Dalam masa kerja yang belum bisa dikatakan cukup lama tersebut, guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember belum sepenuhnya menunjukkan perilaku diluar kewajibannya. Selain itu, guru yang memiliki masa kerja lama akan belajar dari pengalaman yang pernah terjadi dalam hidupnya dan membuat kepribadiannya akan mengalami perubahan. Perubahan yang terjadi pada kepribadian guru juga akan memengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* mereka.

4.5.3 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember terbukti signifikan. Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan bahwa terdapat pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab utama dalam pengelolaan sekolah harus mampu bekerja sama dengan semua pengelola yang ada di dalam sekolah, utamanya adalah guru. Kemampuan Kepala Sekolah dalam memengaruhi dan mengarahkan kinerja guru dapat dilihat dari gaya kepemimpinannya. Salah satu gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang dapat memengaruhi kinerja guru menjadi lebih baik adalah *servant leadership*. *Servant leadership* memupuk kemampuan bawahannya untuk berproduksi pada tingkat yang lebih tinggi sambil berkembang dalam proses. Hal tersebut membuat bawahannya mendapatkan kepuasan mendalam karena mampu memberi lebih banyak kontribusi untuk organisasi. Gaya kepemimpinan *servant leadership* Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember yang ditunjukkan dengan kepekaan

terhadap masalah yang dihadapi guru, berkomitmen untuk melayani guru dan pengembangan diri guru, serta memotivasi guru untuk berpikir lebih luas ternyata mampu memengaruhi kualitas kerja yang dihasilkan guru. *Servant leadership* Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember juga mampu meningkatkan kerjasama antar guru dan membuat guru semakin bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Maria Merry Marianti (2012) berpendapat bahwa model kepemimpinan melayani (*servant leadership*) adalah gambaran dari situasi nyata yang menunjukkan elemen-elemen penting cara pemimpin memengaruhi orang lain dengan berperan sebagai orang yang membantu menyiapkan hal-hal yang dibutuhkan oleh orang lain, termasuk bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, tujuan organisasi dapat tercapai apabila bawahannya dapat meningkatkan kinerjanya. James Tatilu, Victor P.K Lengkong, dan Greis M. Sendow (2014) dalam penelitiannya membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5.4 Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Berdasarkan pengujian dan analisis terhadap data yang telah dilakukan, diperoleh bahwa kepribadian berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Kepribadian selalu berhubungan dengan psikologis seseorang. Kepribadian yang baik menunjukkan kondisi psikologis yang baik pula. Apabila kepribadian seseorang dikatakan baik, maka kinerjanya tidak akan terganggu, bahkan memungkinkan kinerjanya meningkat. Dari hasil kuesioner yang menggunakan *The Big Five Theory* sebagai indikator kepribadian, menunjukkan bahwa kepribadian guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja guru. Beberapa guru memberikan alasan pada pernyataan yang berhubungan dengan pribadi yang dimiliki mereka, bahwa mereka selalu berusaha untuk menjadi pribadi yang tertib, teratur, disiplin, serta terorganisir, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat selesai tepat waktu. Pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu membuat kinerja

gurupun terpengaruh, sebab semakin banyak pekerjaan yang dihasilkan tepat waktu, maka menunjukkan kinerja guru yang semakin baik pula.

Ratna Widya Sari, Suci Paramitasari Syahlani, dan Khrisna Agung Santosa (2007) berpendapat bahwa kepribadian seorang karyawan mengarah pada kelakuan, pikiran, tindakan, dan perasaan yang relatif menetap dan menjadi ciri kehidupan dan dimunculkan ditempat kerja. Keinginan yang besar untuk bekerja dan didukung dengan kepribadian yang menarik akan berpengaruh pada hasil kerja, sebab ukuran karakteristik kepribadian merupakan ukuran bagi tingkah laku pekerja. Pada penelitiannya, diperoleh bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepribadian merupakan faktor terbaik yang digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang. Seseorang yang berkepribadian memiliki kesadaran dan penerimaan penuh terhadap diri mereka sendiri. Mereka memahami dan menerima kekuatan dan kelemahan mereka, serta menyadari potensi mereka sebagai manusia yang memiliki kemampuan. Oleh sebab itu, seseorang yang memiliki kepribadian yang baik dapat menggali potensi dalam dirinya untuk meningkatkan kinerjanya.

4.5.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Organizational Citizenship Behavior adalah bentuk kontribusi secara sukarela yang dilakukan di luar kewajibannya untuk kepentingan bersama dalam suatu organisasi. Melakukan sesuatu yang lebih dari kewajibannya untuk kepentingan organisasi dalam mencapai keunggulan membuat kinerja yang dilakukan akan terpengaruh. Artinya, adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu organisasi akan memberikan dampak pada kinerja seseorang. Organ (1999) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja organisasi tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan.

Hal tersebut tidak sejalan dengan hasil dari penelitian ini yang menyebutkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. Temuan penelitian yang negatif dan tidak signifikan menunjukkan bahwa pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi berpotensi untuk menurunkan kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. *Organizational Citizenship Behavior* muncul karena perasaan bangga sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila melakukan sesuatu yang lebih bermanfaat kepada organisasi. Guru yang menunjukkan perilaku seperti membantu rekan kerja, mengerjakan pekerjaan yang bukan kewajibannya dengan suka rela, tidak pernah mengeluh, menjalin hubungan yang baik, dan menjadi stabilisator pada saat terjadi konflik, maka dapat mengganggu kinerja guru yang bersangkutan (diri sendiri) di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember secara pribadi, walaupun untuk saat ini belum mengganggu kinerja secara keseluruhan. Meskipun demikian, apabila guru lebih fokus untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* saja tanpa memerhatikan pekerjaan yang menjadi kewajibannya, maka kinerja guru menyeluruh bisa menurun. Guru tidak bisa menunjukkan kinerja terbaik mereka karena keterlibatan guru dalam melakukan pekerjaan diluar kewajibannya terlalu berlebihan, sehingga membuat pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya terabaikan.

Ovilia Tri Nurleli (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai melalui Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Kantor Keluarga Berencana di Kabupaten Situbondo) menyimpulkan bahwa pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai tidak terlalu besar, karena untuk meningkatkan kinerja organisasi para pegawai tidak harus mempunyai perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

4.5.6 Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Pada hipotesis keenam diduga *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Setelah dilakukan pengujian diketahui bahwa *servant leadership* hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru dan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan. Secara tidak langsung *servant leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, sebab *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perantara memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Peran Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dalam menunjukkan komitmennya untuk melayani guru dapat memunculkan motivasi dalam diri guru untuk memberikan kontribusi yang lebih terhadap sekolah. Sebab bentuk pelayanan Kepala Sekolah dimata guru dapat dipandang sebagai bentuk kepedulian dan rasa kasih terhadap guru, sehingga membuat guru berusaha untuk memberikan sesuatu yang lebih bermanfaat kepada sekolah dengan berperilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, sekolah sebagai sebuah organisasi juga sangat membutuhkan dan mengharapkan memiliki guru yang bertindak positif melebihi deksripsi pekerjaan. *Organizational Citizenship Behavior* dianggap penting karena dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Tetapi adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai mediasi antara *servant leadership* dan kinerja guru nyatanya membuat kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember berpotensi untuk menurun. Hal ini disebabkan karena bentuk perilaku seperti membantu rekan kerja yang kesulitan dan membantu rekan kerja dalam mencapai prestasi yang lebih tinggi dapat mengganggu pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Pada hipotesis ketujuh diduga terdapat pengaruh signifikan antara kepribadian terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis terhadap data, diperoleh kesimpulan

bahwa kepribadian secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam penelitian ini, kepribadian hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, sedangkan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian yang ditunjukkan setiap guru dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja guru, tetapi adanya *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu menjadi perantara bagi kepribadian untuk meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan.

Guru yang memiliki kepribadian yang kuat tidak akan mudah terpengaruh dengan apa yang terjadi diluar, sehingga guru akan memiliki pendirian yang kuat dan tetap berusaha untuk menjadi yang terbaik dengan menunjukkan kinerja terbaiknya. Sedangkan guru dengan kepribadian yang lemah akan mudah terpengaruh dan menyebabkan perubahan pada dirinya, baik dalam perilaku maupun cara berpikirnya.

Perubahan kepribadian yang ditunjukkan dengan perubahan perilaku maupun cara berpikir pada guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember tidak dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* untuk menjadi lebih baik, sehingga keefektifan Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember menjadi lemah. Selain itu, adanya *Organizational Citizenship Behavior* sebagai mediasi antara kepribadian dan kinerja guru dapat membuat kinerja guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember berpotensi untuk menurun.

4.5.7 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian tentang pengaruh *servant leadership* dan kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember berkaitan dengan penyebaran kuesioner yang dilakukan pada saat guru-guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember sedang sibuk mempersiapkan ujian dan kepentingan sekolah, sehingga membuat banyak pengisian kuesioner yang tidak disertakan alasan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember serta analisis data statistik, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- b. Kepribadian tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- c. Terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- d. Terdapat pengaruh signifikan kepribadian terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- e. *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- f. Variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior* tidak bisa menjadi perantara untuk pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.
- g. Variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior* tidak bisa menjadi perantara untuk pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan, beberapa saran yang perlu disampaikan yaitu:

- a. Diharapkan guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember dapat menumbuhkan dan lebih meningkatkan lagi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tanpa harus melupakan pekerjaan yang menjadi kewajibannya demi terciptanya kinerja guru yang lebih baik.
- b. Diharapkan Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember lebih memerhatikan kepribadian yang dimiliki guru agar Kepala Sekolah dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan kepribadian guru, sehingga guru akan merasakan kepedulian kepala sekolah yang nantinya akan menumbuhkan kinerja yang terbaik.
- c. Dalam penelitian ini kepribadian tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru, sehingga diperlukan variabel lain yang dapat menggambarkan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, F. 2010. Survey Relationship Between OCB and Internal and External Factors Impact on OCB. *European Journal of Social Sciences*. Volume 16, Number 3.
- Aldag, R dan Reschke, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. *Center of Organization effectiveness*. Inc. 608/833-3332, pp.1-8.
- Amir, D.A. 2012. Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*) sebagai Alternatif Kepemimpinan Organisasi Bisnis Pada Taksi Putra Group. *Skripsi*. Makassar: Universitas Hasanuddin Makassar.
- Aurora. 2009. Model Kepemimpinan *Servant Leadership* pada Institut Pertanian Bogor. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor.
- Costa, P.T. Jr. and R.R. McCrae. 1980. Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-Being: Happy and Unhappy People. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-78.
- Darto, M. 2014. Peran *Organizational Citizenship Behavior* dalam Sebuah Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*. Volume 10, No.1, 2014.
- Dennis, R. 2004. "Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument." Unpublished PhD. Thesis. Virginia Beach, Virginia, USA: Regent University.
- Handoyo, S. 2010. Pengukuran *Servant Leadership* sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara, Sosial Humaniora*. Vol. 14, No. 2.
- Hikmah, F. 2014. Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT PLN (Persero) Area Jember. *Skripsi*. Jember: Universitas Jember.
- Husdarta, J.S. 2007. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Pendidikan Jasmani di Sekolah Dasar. *Jurnal Mimbar Pendidikan*. No. 3/XXVI/2007, hlm. 12-25.

- Janseen, O. 2001. Fairness Perception As A Moderator In the Curvilinear Relationship Between Job Demand, and Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. Vol. 4 (5): 1039-1050.
- McClelland. 1987. *The Achieving Society*. USA: Litton Educational Publishing Inc.
- Marianti, M.M. 2012. Model Kepemimpinan Melayani untuk Perguruan Tinggi (Studi pada Perguruan Tinggi Katolik di Indonesia). *Prosiding Seminar Nasional*.
- Mira, W.S. dan Margaretha. M. 2012. Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen*. Vol. 11, No. 2, Mei 2012.
- Muchlas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Murdijanto dan Wibisono, S. 2010. *Metode Kuantitatif*. Jember: Universitas Jember Pascasarjana.
- Neuschel, R.P. 2008. *Pemimpin yang Melayani*. Jakarta: Akademika.
- Nuchiyah, N. 2007. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru terhadap Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Pendidikan Dasar*. Vol. 5, No. 7.
- Nugroho, B.A. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurleli, O. T. 2014. Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai melalui Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Kantor Keluarga Berencana di Kabupaten Situbondo). *Skripsi*. Jember: Universitas Jember.
- Organ, D. W. 1990. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In: B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12, pp. 43-72.
- Prawirosentono, S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, V.B. dan Boy, R.A. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, P.S. dan Coulter, M. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sambung, R., Thoyib, A., Troena, E.A. dan Surachman. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepribadian, dan Profesionalisme Dosen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus pada Universitas Palangka Raya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10, No 1, Maret 2012.
- Sanusi, A. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, W., Syahlani, S.P. dan Krishna. 2007. Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan Berpendidikan Tinggi: Analisis pada Perusahaan Peternakan di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal*. Volume 11, No1.
- Shahzad, K.R.K. dan Abbas, M. 2010. HR Practices and Leadership Styles as Predictors of Employee Attitude and Behavior: Evidence from Pakistan. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 14 (3): 413.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 2000. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Singgih, S. 2004. *Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 14*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Singgih, S. 2012 *Analisis SPSS pada Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sjarkawi. 2006. *Pembentukan Kepribadian Anak*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, C.A., Organ, D.W. dan J.P. Near. 1983. Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 68 (4): 653-663.
- Subiyanto, I. 2007. *Metodologi Penelitian Edisi 3*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sugiyono. 2008. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Stamper, C. dan Lyne, V.D. 2001. Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employee. *Journal of Organizational Behavior*. No. 22, pp. 517-536.
- Taniredja, T. dan Mustafidah, H. 2012. *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Bandung: Alfabeta.

- Tatilu, J., Lengkong, V.P.K. dan Greis, M.S. 2014. Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, *Servant Leadership* Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado. *Jurnal*. Vol 2, No 1.
- Ticoalu, L.K. 2013. *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional. *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (4): 782-790.
- Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Vondey, M. 2010. The Relationship Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*. Vol. 6 (1): 4-27.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiyani, N.A. 2013. *Membuumikan Pendidikan Karakter di SD*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media.
- Wong, P.T. dan Page, O. 2003. Servant Leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile. http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_Proceedings/2003/wong_servant_leadership.Pdf.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang Undang Republik No.14 Tahun 2005. Tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Depdiknas.
- Undang Undang Republik No.20 Tahun 2013. Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Depdiknas.

Internet

- Azkaaba.blogspot.com
- Id.m.wikipedia.org
- Sdalbaitulamien.blogspot.com

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/Ibu

Guru Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi dan menjawab pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuesioner dengan jujur dan sebenarnya. Penelitian ini mengambil judul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember”.

Informasi yang Bapak/ibu berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas, dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh Bapak/Ibu.

Demikian atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu yang berkenan untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat saya

Adelia Maris

NIM. 110810201030

Lembar Kuesioner

1. Identitas Responden

- a. Nomor Responden : (Diisi oleh peneliti)
- b. Umur : 1) 20-30 tahun
2) 31-40 tahun
3) 41-50 tahun
4) 51-60 tahun
5) > 60 tahun
- c. Jenis kelamin : Perempuan/laki-laki (coret yang tidak perlu)
- d. Pendidikan terakhir :
- e. Lama bekerja : 1) 0-2 tahun
2) > 2-4 tahun
3) > 4-6 tahun
4) > 6-8 tahun
5) > 8 tahun

2. Petunjuk Pengisian

Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada. Berilah tanda *check list* (✓) dan berikan alasan pada salah satu jawaban disetiap pernyataan sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan selama bekerja. Terdapat lima pilihan jawaban dengan keterangan sebagai berikut:

- a) Skor 5 : sangat setuju (SS)
- b) Skor 4 : setuju (S)
- c) Skor 3 : netral (N)
- d) Skor 2 : tidak setuju (TS)
- e) Skor 1 : sangat tidak setuju (STS)

Daftar Pernyataan

a. *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Kepala sekolah selalu berusaha untuk mendengar permasalahan yang dihadapi guru Alasan:					
2	Kepala sekolah selalu berusaha untuk mengerti dan berempati kepada guru Alasan:					
3	Kepala sekolah memiliki potensi untuk menyelesaikan masalah Alasan:					
4	Kepala sekolah memiliki kepekaan terhadap setiap masalah yang ada Alasan:					
5	Kepala sekolah lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif dalam pengambilan keputusan Alasan:					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
6	Kepala sekolah selalu memotivasi guru untuk berpikir luas Alasan:					
7	Kepala sekolah selalu menjadikan kejadian di masa lalu sebagai acuan dalam membuat keputusan Alasan:					
8	Kepala sekolah memiliki komitmen untuk melayani guru Alasan:					
9	Kepala sekolah memiliki komitmen pada pengembangan diri setiap guru Alasan:					
10	Kepala sekolah selalu berusaha untuk membangun kebersamaan di sekolah Alasan:					

b. Kepribadian

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya adalah pribadi yang terbuka dalam berpikir (<i>open minded</i>) dan mau menerima hal-hal baru Alasan:					
2	Saya adalah pribadi yang tertib dan teratur, disiplin, terorganisir serta penuh pengendalian diri Alasan:					
3	Saya adalah pribadi yang senang bergaul Alasan:					
4	Saya adalah pribadi yang ramah, selalu mengalah, dan berusaha untuk menghindari konflik Alasan:					
5	Saya adalah pribadi yang selalu berusaha untuk berpikiran positif Alasan:					

c. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu membantu rekan kerja saya yang mengalami kesulitan Alasan:					
2	Saya dengan suka rela mengerjakan pekerjaan yang tidak diembankan kepada saya Alasan:					
3	Saya tidak pernah mengeluh terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya Alasan:					
4	Saya menjalin hubungan yang baik dengan semua rekan kerja saya Alasan:					
5	Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada saya Alasan:					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
6	Saya selalu berusaha untuk menghindari dan menyelesaikan konflik (stabilisator) Alasan:					
7	Saya selalu berusaha untuk membantu rekan kerja saya dalam mencapai prestasi yang lebih tinggi Alasan:					

d. Kinerja Guru

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu Alasan:					
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang berkualitas Alasan:					
3	Saya memiliki pengetahuan yang luas berkaitan dengan pekerjaan saya Alasan:					
4	Saya selalu memiliki ide-ide kreatif dalam pekerjaan saya Alasan:					
5	Saya adalah orang yang mau bekerjasama Alasan:					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
6	Saya selalu bertanggung jawab atas apa yang saya putuskan dan lakukan di dalam pekerjaan Alasan:					
7	Saya selalu bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru Alasan:					
8	Saya adalah seseorang dengan pribadi yang baik Alasan:					

Lampiran 2. Tabulasi Data Responden

Variabel *Servant Leadership* (X1)

No.	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	TX1
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	43
6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
7	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	44
8	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	44
9	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
10	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43
11	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	45
12	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46
13	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	43
14	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
15	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
16	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
18	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
19	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	43
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	45
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
23	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	45
24	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	43
25	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
26	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
27	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	45

28	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	44
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
31	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	46
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
34	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	46
35	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48
36	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
37	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42
38	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	46
39	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	47
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
42	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	46
43	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
44	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43
45	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	45
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
47	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	47
48	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	45
49	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
50	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
51	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	45
52	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
53	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	43
54	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	46
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
56	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	46
57	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50

59	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	44
60	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	46

Variabel Kepribadian (X2)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TX2
1	5	5	5	5	5	25
2	5	5	5	5	5	25
3	4	5	5	5	4	23
4	4	4	4	4	4	20
5	5	4	5	5	4	23
6	4	3	4	4	4	19
7	5	4	5	4	5	23
8	5	5	4	5	5	24
9	4	4	4	4	5	21
10	4	5	4	4	4	21
11	4	4	4	4	4	20
12	5	4	5	5	5	24
13	5	4	5	5	4	23
14	5	4	5	5	5	24
15	4	5	4	4	4	21
16	5	4	5	4	4	22
17	4	4	5	4	4	21
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	5	4	21
20	4	5	5	4	4	22
21	4	4	4	5	5	22
22	4	4	4	4	5	21
23	4	5	5	5	4	23
24	4	4	4	5	4	21
25	4	4	5	4	4	21

26	4	4	5	5	5	23
27	5	5	5	5	5	25
28	5	4	5	4	5	23
29	4	4	4	5	5	22
30	5	5	5	5	5	25
31	5	5	5	4	5	24
32	5	5	5	5	5	25
33	5	5	5	5	5	25
34	5	5	5	4	5	24
35	5	5	5	4	4	23
36	4	5	5	5	5	24
37	4	5	4	4	5	22
38	4	5	5	5	5	24
39	5	5	4	4	4	22
40	4	5	4	4	5	22
41	4	4	5	5	5	23
42	5	5	5	5	5	25
43	5	4	5	4	4	22
44	5	5	4	4	4	22
45	5	5	5	5	4	24
46	5	5	5	5	4	24
47	4	5	4	5	4	22
48	4	5	5	5	5	24
49	5	5	4	4	4	22
50	5	4	5	5	5	24
51	5	5	5	5	5	25
52	5	5	5	5	5	25
53	4	5	5	5	5	24
54	5	5	5	5	5	25
55	5	5	5	5	5	25
56	4	5	5	4	5	23

57	5	5	5	4	5	24
58	5	4	5	5	5	24
59	4	5	4	5	4	22
60	5	5	4	5	4	23

Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

No.	z.1	z.2	z.3	z.4	z.5	z.6	z.7	TZ
1	5	5	5	5	5	4	5	34
2	5	5	5	5	5	5	5	35
3	4	5	5	5	5	4	5	33
4	4	5	5	4	4	4	4	30
5	4	4	3	3	4	4	5	27
6	4	4	5	5	5	4	4	31
7	5	5	4	5	5	5	5	34
8	4	5	4	5	5	5	5	33
9	4	4	4	5	4	5	5	31
10	4	4	4	4	5	3	4	28
11	5	4	5	5	4	4	5	32
12	4	5	5	5	5	5	5	34
13	5	4	4	5	5	5	4	32
14	5	5	5	5	5	5	5	35
15	4	5	5	5	4	4	4	31
16	4	4	3	4	4	5	5	29
17	4	4	4	5	5	4	4	30
18	5	5	4	5	5	4	4	32
19	4	5	5	5	4	4	5	32
20	4	4	5	5	5	5	4	32
21	5	4	4	5	4	5	5	32
22	4	4	4	5	5	4	4	30
23	4	4	5	5	5	5	5	33

24	5	4	5	5	4	4	4	31
25	5	5	4	5	4	4	4	31
26	4	4	5	5	5	5	5	33
27	5	4	5	5	5	4	4	32
28	5	4	4	5	5	5	4	32
29	5	4	3	4	5	4	4	29
30	4	5	5	5	5	5	5	34
31	5	4	5	4	4	5	4	31
32	5	4	4	5	5	5	5	33
33	5	5	5	5	5	5	5	35
34	4	5	4	4	5	5	5	32
35	5	5	5	5	5	5	5	35
36	4	5	5	5	5	4	4	32
37	5	5	4	4	5	5	4	32
38	5	4	5	5	5	5	5	34
39	5	4	5	5	5	5	4	33
40	5	4	5	5	4	4	4	31
41	5	4	4	5	5	5	4	32
42	5	5	5	5	5	5	5	35
43	5	4	5	4	4	5	5	32
44	5	5	5	5	5	5	4	34
45	4	4	4	4	4	4	4	28
46	4	4	5	4	5	4	4	30
47	5	5	5	5	5	5	5	35
48	5	5	5	5	4	5	4	33
49	5	4	5	4	4	5	5	32
50	5	4	4	5	4	4	4	30
51	5	5	5	4	4	5	4	32
52	4	4	4	4	4	4	4	28
53	4	4	5	5	4	5	4	31
54	5	5	5	4	5	4	5	33

55	5	5	4	4	4	4	4	30
56	4	4	4	4	4	4	4	28
57	5	5	4	5	4	5	5	33
58	4	5	5	5	5	5	5	34
59	4	4	5	5	4	5	4	31
60	4	4	4	4	5	5	4	30

Variabel Kinerja (Y)

No.	y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6	y.7	y.8	TY
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	4	5	4	5	5	5	5	38
3	5	5	5	5	5	5	4	4	38
4	4	4	4	5	5	5	4	4	35
5	5	5	4	5	4	4	5	5	37
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	4	4	4	5	4	5	34
8	4	4	4	4	5	4	4	5	34
9	4	3	4	4	4	4	4	4	31
10	4	4	4	4	4	5	4	5	34
11	4	5	5	4	5	5	5	4	37
12	4	5	5	5	5	5	5	5	39
13	4	4	4	4	5	4	4	4	33
14	4	4	5	5	5	5	5	5	38
15	4	4	5	5	4	4	4	4	34
16	4	5	4	4	4	4	4	4	33
17	5	4	4	3	4	5	4	4	33
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	5	4	4	4	5	4	4	4	34
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40

22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	5	4	5	4	4	4	4	34
24	4	4	5	5	4	4	4	4	34
25	5	5	4	4	4	4	4	4	34
26	5	5	5	4	5	5	4	5	38
27	4	4	5	4	5	5	4	5	36
28	4	4	4	4	4	5	5	4	34
29	4	4	3	4	5	4	4	4	32
30	4	4	5	5	5	5	5	5	38
31	5	5	4	4	5	5	5	5	38
32	5	5	5	5	5	5	5	5	40
33	5	5	5	5	5	5	5	5	40
34	4	4	4	5	5	5	5	5	37
35	4	4	4	4	4	4	4	4	32
36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
37	5	5	4	4	4	5	5	5	37
38	5	4	5	5	5	5	5	5	39
39	4	4	4	5	5	5	5	5	37
40	4	5	4	4	5	4	4	5	35
41	5	5	5	5	5	5	5	5	40
42	4	4	5	4	5	4	4	4	34
43	4	4	4	4	5	5	4	5	35
44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
45	4	5	5	5	5	5	5	4	38
46	4	4	5	4	5	4	5	5	36
47	4	4	5	5	5	4	4	4	35
48	4	5	4	5	5	5	5	4	37
49	5	5	5	5	5	5	5	5	40
50	5	5	5	4	5	4	5	5	38
51	4	5	4	5	4	4	5	5	36
52	4	4	5	4	5	5	5	5	37

53	5	4	4	5	4	5	5	4	36
54	4	4	5	4	5	5	5	4	36
55	4	4	5	5	4	5	5	5	37
56	5	5	5	5	5	5	5	5	40
57	4	4	4	4	5	4	5	4	34
58	5	4	5	5	5	5	5	5	39
59	4	5	5	5	4	4	5	5	37
60	4	5	5	5	4	4	4	4	35



Lampiran 3. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2.17154939
	Absolute	.064
Most Extreme Differences	Positive	.064
	Negative	-.044
Kolmogorov-Smirnov Z		.494
Asymp. Sig. (2-tailed)		.968

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 4. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas Variabel *Servant Leadership* X1

Correlations

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	TX1
	1									0	
x1.1	Pearson Correlation	.386*	.339*	.365*	.106	.242	.014	.076	.232	.360*	.492*
	Sig. (2-tailed)	.002	.008	.004	.421	.063	.918	.562	.075	.005	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.2	Pearson Correlation	.386**	.461*	.437*	.136	.294*	.242	.206	.367*	.177	.578*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.300	.023	.063	.114	.004	.177	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.3	Pearson Correlation	.339**	.461*	.506*	.209	.281*	.275*	.322*	.378*	.341*	.651*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.108	.030	.033	.012	.003	.008	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.4	Pearson Correlation	.365**	.437*	.506*	.388*	.339*	.177	.375*	.466*	.449*	.713*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.008	.176	.003	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.5	Pearson Correlation	.106	.136	.209	.388*	.484*	.361*	.402*	.327*	.416*	.616*
	Sig. (2-tailed)	.421	.300	.108	.002	.000	.005	.001	.011	.001	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.6	Pearson Correlation	.242	.294*	.281*	.339*	.484*	1	.219	.291*	.339*	.558*
	Sig. (2-tailed)	.063	.023	.030	.008	.000	.093	.024	.008	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.7	Pearson Correlation	.014	.242	.275*	.177	.361*	.219	1	.384*	.381*	.522*
	Sig. (2-tailed)	.918	.063	.033	.108	.030	.033	.012	.003	.008	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

	Sig. (2-tailed)	.918	.063	.033	.176	.005	.093	.002	.003	.046	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.076	.206	.322*	.375*	.402*	.291*	.384*	.509*	.522*	.648*
x1.8	Sig. (2-tailed)	.562	.114	.012	.003	.001	.024	.002	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.232	.367*	.378*	.466*	.327*	.339*	.381*	.509*	.513*	.713*
x1.9	Sig. (2-tailed)	.075	.004	.003	.000	.011	.008	.003	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.360**	.177	.341*	.449*	.416*	.558*	.259*	.522*	.513*	.733*
x1.10	Sig. (2-tailed)	.005	.177	.008	.000	.001	.000	.046	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.492**	.578*	.651*	.713*	.616*	.643*	.522*	.648*	.713*	.733*
TX1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Uji Reliabilitas Variabel *Servant Leadership* (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	10

b. Uji Validitas Variabel Kepribadian X2

Correlations

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	TX2
Pearson Correlation	1	.212	.434**	.158	.193	.638**
x2.1 Sig. (2-tailed)		.104	.001	.228	.139	.000
N	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.212	1	.150	.166	.139	.550**
x2.2 Sig. (2-tailed)	.104		.254	.205	.291	.000
N	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.434**	.150	1	.301*	.346**	.703**
x2.3 Sig. (2-tailed)	.001	.254		.019	.007	.000
N	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.158	.166	.301*	1	.284*	.608**
x2.4 Sig. (2-tailed)	.228	.205	.019		.028	.000
N	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.193	.139	.346**	.284*	1	.625**
x2.5 Sig. (2-tailed)	.139	.291	.007	.028		.000
N	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.638**	.550**	.703**	.608**	.625**	1
TX2 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Uji Reliabilitas Variabel Kepribadian X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.606	5

c. Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior Z*

Correlations

		z1.1	z1.2	z1.3	z1.4	z1.5	z1.6	z1.7	TZ
z1.1	Pearson Correlation	1	.145	.079	.164	.014	.209	.040	.424**
	Sig. (2-tailed)		.270	.546	.210	.917	.108	.760	.001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
z1.2	Pearson Correlation	.145	1	.261*	.171	.191	.108	.295*	.561**
	Sig. (2-tailed)	.270		.044	.192	.143	.412	.022	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
z1.3	Pearson Correlation	.079	.261*	1	.403**	.104	.153	.117	.583**
	Sig. (2-tailed)	.546	.044		.001	.431	.243	.374	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
z1.4	Pearson Correlation	.164	.171	.403**	1	.300*	.238	.125	.628**
	Sig. (2-tailed)	.210	.192	.001		.020	.067	.342	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
z1.5	Pearson Correlation	.014	.191	.104	.300*	1	.167	.150	.490**
	Sig. (2-tailed)	.917	.143	.431	.020		.201	.253	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
z1.6	Pearson Correlation	.209	.108	.153	.238	.167	1	.388**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.108	.412	.243	.067	.201		.002	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
z1.7	Pearson Correlation	.040	.295*	.117	.125	.150	.388**	1	.545**
	Sig. (2-tailed)	.760	.022	.374	.342	.253	.002		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
TZ	Pearson Correlation	.424**	.561**	.583**	.628**	.490**	.593**	.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

c. Uji Reliabilitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior Z*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.609	7

d. Uji Validitas Variabel Kinerja Y

Correlations

	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	TY	
y1.1	Pearson Correlation	1	.450**	.260*	.154	.220	.362**	.341**	.341**	.599**
	Sig. (2-tailed)		.000	.045	.241	.091	.004	.008	.008	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.2	Pearson Correlation	.450**	1	.268*	.353**	.143	.155	.335**	.271*	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000		.038	.006	.277	.236	.009	.036	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.3	Pearson Correlation	.260*	.268*	1	.441**	.390**	.349**	.409**	.346**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.045	.038		.000	.002	.006	.001	.007	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.4	Pearson Correlation	.154	.353**	.441**	1	.171	.259*	.444**	.255*	.607**
	Sig. (2-tailed)	.241	.006	.000		.191	.045	.000	.049	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.5	Pearson Correlation	.220	.143	.390**	.171	1	.409**	.355**	.355**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.091	.277	.002	.191		.001	.005	.005	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.6	Pearson Correlation	.362**	.155	.349**	.259*	.409**	1	.527**	.459**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.004	.236	.006	.045	.001		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

y1.7	Pearson Correlation	.341**	.335**	.409**	.444**	.355**	.527**	1	.529**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.008	.009	.001	.000	.005	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.8	Pearson Correlation	.341**	.271*	.346**	.255*	.355**	.459**	.529**	1	.684**
	Sig. (2-tailed)	.008	.036	.007	.049	.005	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TY	Pearson Correlation	.599**	.582**	.678**	.607**	.581**	.675**	.761**	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

d. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Guru

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	8

Lampiran 5. Uji Analisis Jalur

a. Uji Analisis Jalur Persamaan $X_1, X_2 \rightarrow Z$

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepribadian, Servant_Leadership ^b		Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.179	1.803

a. Predictors: (Constant), Kepribadian, Servant_Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.266	2	24.133	7.420	.001 ^b
	Residual	185.384	57	3.252		
	Total	233.650	59			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Kepribadian, Servant_Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.191	3.700		5.187	.000
	Servant_Leadership	.278	.096	.449	2.889	.005
	Kepribadian	.010	.198	.008	.049	.961

a. Dependent Variable: OCB

Residuals Statistics^a

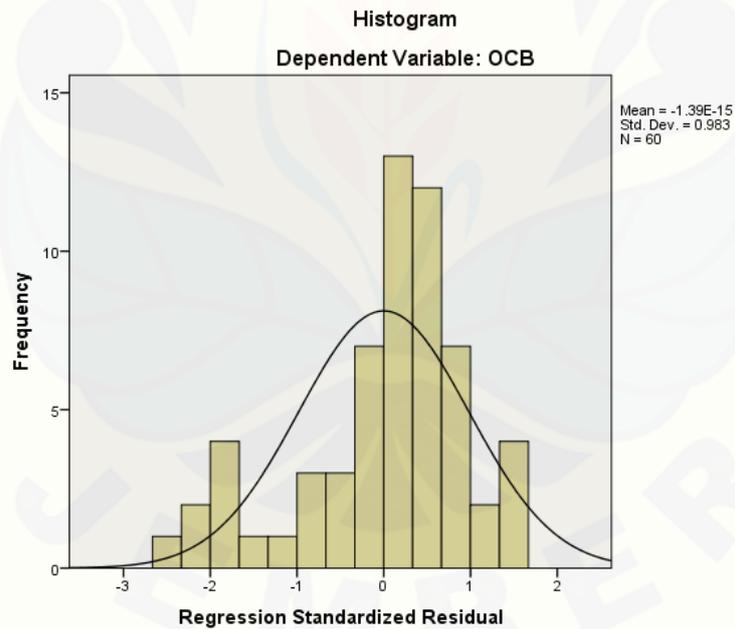
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.96	33.33	31.85	.904	60
Residual	-4.364	2.792	.000	1.773	60
Std. Predicted Value	-2.095	1.635	.000	1.000	60
Std. Residual	-2.420	1.548	.000	.983	60

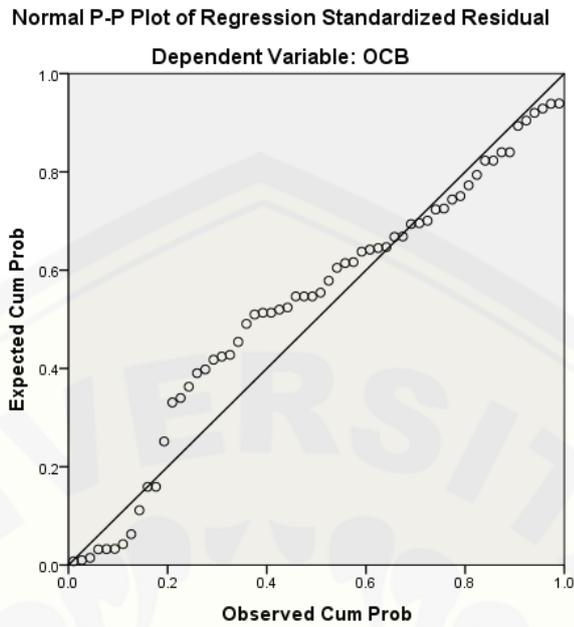
a. Dependent Variable: OCB

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.96	33.33	31.85	.904	60
Residual	-4.364	2.792	.000	1.773	60
Std. Predicted Value	-2.095	1.635	.000	1.000	60
Std. Residual	-2.420	1.548	.000	.983	60

a. Dependent Variable: OCB





b. Uji Analisis Jalur Persamaan $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OCB, Kepribadian, Servant_Leadership ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565 ^a	.319	.283	2.229

a. Predictors: (Constant), OCB, Kepribadian, Servant_Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130.361	3	43.454	8.746	.000 ^b
	Residual	278.222	56	4.968		
	Total	408.583	59			

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

b. Predictors: (Constant), OCB, Kepribadian, Servant_Leadership

Coefficients^a

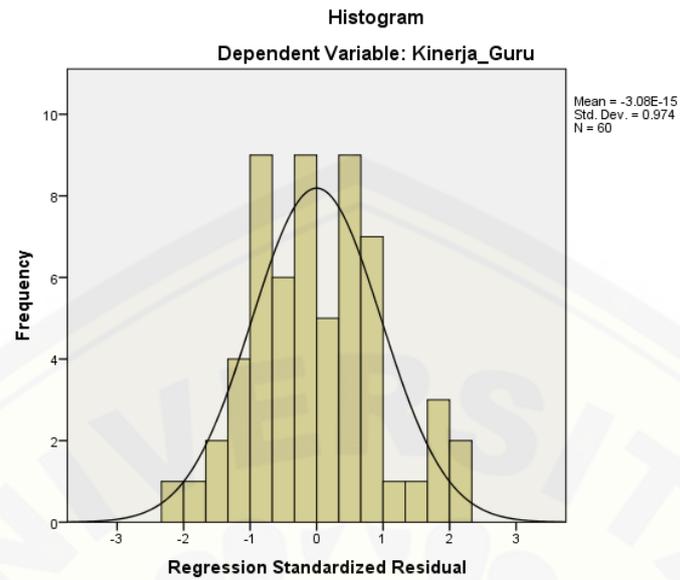
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.790	5.548		2.485	.016
	Servant_Leadership	.269	.127	.329	2.114	.039
	Kepribadian	.520	.244	.309	2.127	.038
	OCB	-.052	.164	-.039	-.319	.751

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

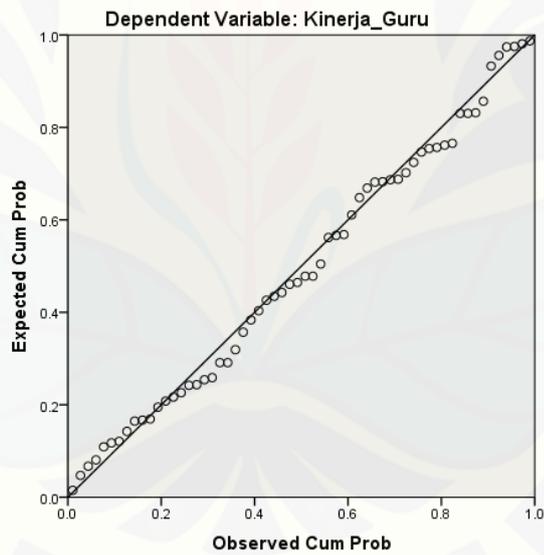
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	32.54	38.68	36.08	1.486	60
Residual	-4.837	4.976	.000	2.172	60
Std. Predicted Value	-2.381	1.744	.000	1.000	60
Std. Residual	-2.170	2.233	.000	.974	60

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas variabel X1 dan X2 terhadap variabel Z

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepribadian, Servant_Leadership ^b		Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.179	1.803

a. Predictors: (Constant), Kepribadian, Servant_Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.266	2	24.133	7.420	.001 ^b
	Residual	185.384	57	3.252		
	Total	233.650	59			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Kepribadian, Servant_Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19.191	3.700		5.187	.000		
	Servant_Leadership	.278	.096	.449	2.889	.005	.575	1.738
	Kepribadian	.010	.198	.008	.049	.961	.575	1.738

Coefficient Correlations^a

Model		Kepribadian	Servant_Leadership
1	Correlations	Kepribadian	1.000
		Servant_Leadership	-.652
	Covariances	Kepribadian	.039
		Servant_Leadership	-.012

a. Dependent Variable: OCB

Uji Multikolinieritas Variabel X1 dan X2 terhadap Variabel Y

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OCB, Kepribadian, Servant_Leadership ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565 ^a	.319	.283	2.229

a. Predictors: (Constant), OCB, Kepribadian, Servant_Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130.361	3	43.454	8.746	.000 ^b
	Residual	278.222	56	4.968		
	Total	408.583	59			

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

b. Predictors: (Constant), OCB, Kepribadian, Servant_Leadership

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.790	5.548		2.485	.016		
1 Servant_Leadership	.269	.127	.329	2.114	.039	.502	1.993
1 Kepribadian	.520	.244	.309	2.127	.038	.575	1.738
1 OCB	-.052	.164	-.039	-.319	.751	.793	1.260

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

Coefficient Correlations^a

Model		OCB	Kepribadian	Servant_Leadership
1	Correlations			
	OCB	1.000	-.007	-.357
	Kepribadian	-.007	1.000	-.606
1	Covariances			
	OCB	.027	.000	-.007
	Kepribadian	.000	.060	-.019
	Servant_Leadership	-.007	-.019	.016

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

Collinearity Diagnostics^a

Mode l	Dimensio n	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Servant_Leadership	Kepribadian	OCB
1	1	3.993	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.003	34.554	.12	.14	.24	.33
	3	.002	43.115	.52	.31	.13	.31
	4	.001	53.282	.36	.55	.63	.36

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

b. Uji Heteroskedastisitas Persamaan $X_1, X_2 \rightarrow Z$

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	Kepribadian, Servant_Leadership ^b	.	Enter
---	---	---	-------

a. Dependent Variable: RES02

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.238 ^a	.057	.024	1.14936

a. Predictors: (Constant), Kepribadian, Servant_Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.523	2	2.262	1.712	.190 ^b
	Residual	75.298	57	1.321		
	Total	79.822	59			

a. Dependent Variable: RES02

b. Predictors: (Constant), Kepribadian, Servant_Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.749	2.358		-1.166	.249
	Servant_Leadership	.002	.061	.004	.025	.980
	Kepribadian	.175	.126	.235	1.387	.171

a. Dependent Variable: RES02

c. Uji Heteroskedastisitas Persamaan $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	Servant_Leadership, OCB, Kepribadian ^b	. Enter
---	---	---------

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.199 ^a	.040	-.012	1.28018

a. Predictors: (Constant), Servant_Leadership, OCB, Kepribadian

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.797	3	1.266	.772	.514 ^b
	Residual	91.777	56	1.639		
	Total	95.574	59			

a. Dependent Variable: RES2

b. Predictors: (Constant), Servant_Leadership, OCB, Kepribadian

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.574	3.187		-.180	.858
	OCB	.131	.094	.204	1.388	.171
	Kepribadian	-.083	.140	-.102	-.591	.557
	Servant_Leadership	.001	.073	.004	.019	.985

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 7. Trimming Theory

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Servant_Leadership ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: OCB
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.207	.193	1.788

- a. Predictors: (Constant), Servant_Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.259	1	48.259	15.098	.000 ^b
	Residual	185.391	58	3.196		
	Total	233.650	59			

- a. Dependent Variable: OCB
- b. Predictors: (Constant), Servant_Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.276	3.244		5.942	.000
	Servant_Leadership	.281	.072	.454	3.886	.000

- a. Dependent Variable: OCB

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepribadian, Servant_Leadership ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.564 ^a	.318	.294	2.211

a. Predictors: (Constant), Kepribadian, Servant_Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	129.857	2	64.928	13.278	.000 ^b
	Residual	278.727	57	4.890		
	Total	408.583	59			

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

b. Predictors: (Constant), Kepribadian, Servant_Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.788	4.537		2.819	.007
	Servant_Leadership	.255	.118	.311	2.159	.035
	Kepribadian	.519	.242	.309	2.142	.036

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru