

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *WORK ENGAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA GURU MELALUI *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* PADA SMK NEGERI 3 MEDAN**

**TESIS**

**RIZKA FADILAH AHMAD**  
**NPM : 2120030003**

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : RIZKA FADILAH AHMAD  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030003  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : **PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN  
WORK ENGAGEMENT TERHADAP  
KINERJA GURU MELALUI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOUR PADA SMKN 3 MEDAN**

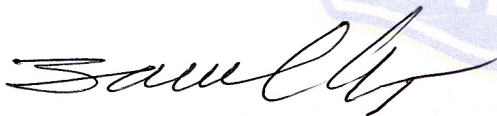
Pengesahan Tesis

Medan, 12 SEPTEMBER 2023

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



**Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA**



**Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si**

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

**Prof. Dr. Triono Eddy S.H. M.Hum**

**Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA**

**PENGESAHAN**

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN WORK  
ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA GURU MELALUI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR  
PADA SMKN 3 MEDAN**

**RIZKA FADILAH AHMAD**  
**2120030003**

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M)  
Pada Hari Senin, Tanggal 12 September 2023

**Komisi Penguji**

1. **Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D**

1.....  


Ketua

2. **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si**

2.....  


Sekretaris

3. **Dr. Ir. Suwito, M.M**

3.....  


Anggota

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## ABSTRAK

### **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA GURU MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* PADA SMK NEGERI 3 MEDAN**

**Rizka Fadilah Ahmad**  
**NPM : 2120030003**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership* dan *work engagement* terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pegawai negeri sipil yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh berjumlah 63 orang guru SMK Negeri 3 Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung *servant leadership*, *work engagement* dan *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan *servant leadership* dan *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* serta secara tidak langsung *servant leadership* dan *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui *Organization Citizenship Behavior* pada SMK Negeri 3 Medan.

**Kata Kunci : *Servant Leadership*, *Work Engagement* *Organization Citizenship*,  
Kinerja**

## ABSTRACT

### *THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP AND WORK ENGAGEMENT ON TEACHER PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT SMK NEGERI 3 MEDAN*

*Rizka Fadilah Ahmad  
NPM : 2120030003*

*This study aims to examine and analyze the influence of servant leadership and work engagement on employee performance through Organizational Citizenship Behavior, directly or indirectly. The approach used in this research is a causal approach. The population in this study were all civil servant teachers at SMK Negeri 3 Medan. The sample in this study used a saturated sample of 63 teachers at SMK Negeri 3 Medan. Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study indicate that servant leadership, work engagement and Organization Citizenship Behavior directly have a significant effect on teacher performance, and servant leadership and work engagement have a significant effect on Organization Citizenship Behavior and indirectly servant leadership and work engagement have a significant effect on teacher performance through Organization Citizenship Behavior at SMK Negeri 3 Medan.*

*Keywords: Servant Leadership, Work Engagement Organization Citizenship, Performance*

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Wr.Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu: **“Pengaruh Servant Leadership dan Work Engagement terhadap Kinerja Guru melalui Organizational Citizenship Behaviour pada SMK NEGERI 3 MEDAN”**.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis.

Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya

terutama kepada:

1. Terima kasih untuk teristimewa ayah saya Drs. Ahmat Yani Siregar, MA dan ibu tercinta saya Susiana Nasution, S.Pd mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini. Serta seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy S.H. M.Hum, selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu S.E., M.BA selaku ketua program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu S.E., M.Si. selaku Sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Dr. Bahril Datuk, S.E., M.M, QIA selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis..
7. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis
8. Kepada adek-adek saya M. Arif, Nur Haizah, Annisa Rizki Sakinah dan

Mariful Gunawan yang telah turut memberikan motivasi peneliti dalam penyusunan tesis ini.

9. Kepada teman-teman saya Dicky Hendry, Jeni Warera dan teman kantor yang telah turut membantu dalam penyelesaian tesis ini.
10. Seluruh Dosen di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.
11. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua.  
Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr. Wb*

Medan, 9 September 2023  
Penulis

Rizka Fadilah Ahmad  
NPM: 2120030003



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
 <b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	8
1.3 Batasan Masalah.....	9
1.4 Rumusan Masalah .....	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	10
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
 <b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Kinerja.....	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	9
2.1.1.2 Penilaian Kinerja .....	11
2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	12
2.1.1.4 Indikator-indikator Kinerja .....	13
2.1.2 <i>Servant Leadership</i> .....	12
2.1.2.1 Pengertian <i>Servant Leadership</i> .....	12
2.1.2.2 Indikator <i>Servant Leadership</i> .....	14
2.1.2.3 Karakteristik <i>Servant Leadership</i> .....	18
2.1.3 <i>Work Engagement</i> .....	23
2.1.3.1 Pengertian <i>Work Engagement</i> .....	23
2.1.3.2 Karakteristik <i>Work Engagement</i> .....	26
2.1.3.3 Indikator <i>Work Engagement</i> .....	29
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	38
2.1.4.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	38
2.1.4.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	41

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	45
2.1.4.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ...	46
2.2 Penelitian Terdahulu .....	51
2.3 Kerangka Konseptual.....	53
2.4 Hipotesis.....	59

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

3.1 Pendekatan Penelitian .....	54
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	54
3.2.1 Tempat Penelitian .....	12
3.2.2 Waktu Penelitian.....	14
3.3 Populasi dan Sampel .....	55
3.3.1 Populasi .....	12
3.3.2 Sampel .....	14
3.4 Defenisi Operasional.....	56
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.6 Teknik Analisis Data .....	59
3.6.1 Analisis <i>Outer Model</i> .....	12
3.6.2 Analisis <i>Inner Model</i> .....	14
3.6.3 Uji Hipotesis .....	14

### **BAB 4 HASIL PENELITIAN**

4.1 Deskripsi Data .....	49
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian .....	49
4.1.2 Karakteristik Responden .....	49
4.1.3 Jawaban Responden .....	51
4.1.4 Analisis Outer Model.....	60
4.1.5 Analisis Inner Model.....	64
4.1.6 Pengujian Hipotesis .....	65
4.2 Pembahasan.....	69

### **BAB 5 PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	79
5.2 Saran .....	80
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	81

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Defenisi Operasional .....	40
Tabel 3.2	Waktu Penelitian .....	41
Tabel 3.3	Skala Likert.....	44
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
Tabel 4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	50
Tabel 4.4	Skor Angket Variabel Kinerja .....	52
Tabel 4.5	Skor Angket Variabel <i>Servant Leadership</i> .....	54
Tabel 4.6	Skor Angket Variabel <i>Work Engagement</i> .....	56
Tabel 4.7	Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	58
Tabel 4.8	Hasil AVE ( <i>Average Variant Extracted</i> ).....	62
Tabel 4.9	Hasil Cross Loading .....	62
Tabel 4.10	Hasil Uji Reabilitas .....	63
Tabel 4.11	Nilai <i>R-Square</i> .....	65
Tabel 4.12	<i>Path Coefficient</i> .....	66
Tabel 4.13	<i>Specific Indirect Effects</i> .....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	37
Gambar 3.1 Model Struktural PLS .....	45
Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor</i> Inner dan Outer Model .....	61
Gambar 4.2 <i>Path Coefficient</i> .....	66

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan salah satu domain kehidupan yang memiliki peran penting dalam mempertahankan eksistensi manusia di alam semesta ini. Dikatakan penting karena pendidikan merupakan variabel utama yang memiliki korelasi dengan sumber daya manusia. Manusia akan memiliki sumber daya yang baik jika manusia itu terdidik dan begitu sebaliknya. Hanya dengan pendidikan manusia mampu mengembangkan kualitas dirinya dan hanya dengan kualitas diri yang unggul manusia mampu mengembangkan peradaban dan ilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan sekarang ini (Idris, 2016).

Sistem pendidikan dapat berjalan dengan baik bergantung pada beberapa faktor, seperti guru, murid, kurikulum dan fasilitas. Berdasarkan hal tersebut maka guru memegang peranan yang paling penting dan merupakan poros utama dari seluruh struktur pendidikan. Tanpa guru yang baik sistem yang baikpun akan gagal dan dengan guru yang baik sistem yang paling burukpun akan dapat membaik (Asfiah & Kurniawati, 2014).

Guru merupakan garda terdepan dalam proses belajar mengajar, karena guru adalah orang yang berinteraksi langsung dengan siswa. Guru adalah orang yang memegang peranan penting dalam membuat siswa mengerti dan paham mengenai pelajaran yang disampaikan, oleh karena itu tentu bukan menjadi hal yang mudah dalam mengemban tanggung jawab menjadi seorang guru,

sebagaimana yang termuat dalam Undang –Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Dalam pasal 2 Undang- Undang No 14 Tahun 2005 dijelaskan pula bahwa guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundangundangan (Indrawati, 2015)

Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru. Kinerja guru sangat menentukan terhadap kualitas pendidikan karena kinerja yang baik akan mendorong (mempercepat) tercapainya tujuan pendidikan Nasional (Astuti et al., 2017).

Kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan. Kinerja Guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran (Handayani & Rasyid, 2015). Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Apabila kinerja guru meningkat maka berpengaruh pada peningkatan kualitas keluaran atau outputnya (Romadhon & Zulela, 2021).

SMK Negeri 3 Medan merupakan salah satu sekolah menengah kejuruan yang terdapat di kota Medan. Sekolah ini menitik beratkan pada kejuruan Teknik Kimia. Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Medan adalah Satu-satunya Sekolah Menengah Kejuruan yang menyelenggarakan pendidikan khusus Program Keahlian Kimia, yaitu: Kimia Industri dan Kimia Analisis yang ada di wilayah Provinsi Sumatera Utara.

SMKN ini sama dengan sekolah kejuruan pada umumnya karena terdiri dari beberapa jurusan sehingga SMKN memiliki ketua jurusan. Walaupun memiliki ketua jurusan guru SMKN tidak terlepas dari tugas pokoknya dimana dalam pelaksanaan tugas mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda-beda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab serta memiliki kreatifitas maupun inovatif, namun ada juga perilaku guru sebaliknya, sehingga dalam penilaian akhir kinerja guru dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Data Penilaian Kinerja Guru SMK Negeri 3 Medan**

Faktor yang dinilai	Katagori		
	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik
Inovatif Pembelajaran	5	50	8
Penggunaan perangkat pembelajaran	10	44	9
Kreatif	9	49	5
<b>Jumlah</b>	<b>63</b>		

Sumber : SMK Negeri 3 Medan, data diolah, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa kurangnya menerapkan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan (PAIKEM), kurang inovatif dalam pembelajaran maupun dalam kegiatan evaluasi pembelajaran, maupun kinerja guru dalam hal pemanfaatan media pembelajaran. Dimana adanya

beberapa guru yang kurang memiliki persiapan bahan ajar yang akan di sampaikan kepada siswa dengan baik. Dalam pelaksanaan pembelajaran, masih ada guru yang belum menerapkan strategi pembelajaran yang bervariasi; sehingga yang terjadi pembelajaran terasa membosankan bagi siswa sehingga kinerja yang dihasilkan tidak optimal.

Secara garis besar ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu faktor internal (faktor dari dalam) dan faktor Eksternal (Faktor dari luar). Faktor Internal meliputi kemampuan, ketrampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, komitmen dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaji, sarana dan prasarana, kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya organisasi. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru diatas, ada salah satu yang sangat berpengaruh yaitu kepemimpinan kepala sekolah (Asih & Sholeh, 2020).

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah turut menentukan keberhasilan pendidikan disekolah dikarenakan kepala sekolah memegang peran dalam mengkoordinasi tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah. Melalui keterampilan kepemimpinan, seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan. Keterampilan kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap pergerakan pemimpin termasuk cara pemimpin melakukan komunikasi interpersonal dengan karyawan, penciptaan budaya organisasi, penciptaan iklim kerja yang kondusif serta nyaman, dan strategi-strategi pencapaian tujuan organisasi (M. Mulyasa, 2014).



Idealnya kepemimpinan yang baik adalah yang mampu mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Namun pada saat ini masih banyak krisis kepercayaan bawahan terhadap pemimpin sehingga sulit untuk menggerakkan kinerja bawahan. Gaya kepemimpinan yang cocok adalah Kepemimpinan melayani (*servant leadership*). *Servant leadership* adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan dan pertumbuhan pribadi bawahan berdasarkan kriteria seperti bekerja dengan hati dan berlandaskan kasih sayang, kerja tim yang solid dan pengembangan komunitas, demokrasi dalam proses pengambilan keputusan, dan perilaku peduli dan etis terhadap bawahan. Diharapkan *servant leadership* merupakan bentuk layanan terbaik dari pemimpin yang akan memengaruhi peningkatan kinerja bawahannya (Northouse & Peter, 2016).

Berdasarkan ini, model kepemimpinan melayani cocok dan dapat menjadi salah satu metode kepemimpinan yang dapat diterapkan lembaga pendidikan seperti sekolah. Kriteria kepemimpinan pelayan juga sesuai dengan persyaratan kompetensi yang wajib dimiliki oleh calon kepala sekolah menurut Menteri Pendidikan dalam Peraturan No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, yang menyatakan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki adalah kemampuan untuk berinovasi untuk pengembangan sekolah dan kemampuan untuk mengembangkan kinerja guru dan staf sebagai bentuk usaha mengoptimalkan pemanfaatan Sumber Daya Manusia (Asih & Sholeh, 2020).

Fenomena yang terjadi dilingkungan SMK Negeri 3 Medan terkait dengan *Servant leadership* dimana pimpinan kurang memberikan dukungan yang sama

terhadap setiap guru, hal ini dapat dilihat dari kurang meratanya dukungan yang diberikan kepala sekolah kepada setiap guru, dalam hal dukungan kepala sekolah yang dimaksud adalah berupa dukungan pelatihan yang diberikan terhadap setiap guru guna menunjang kinerja guru, dimana dengan perkembangan teknologi saat ini banyaknya perubahan-perubahan system yang diterapkan sehingga segala sesuatu yang dibutuhkan oleh guru akan dilakukan dengan online, seperti pembuatan SKP yang sudah digunakan dengan E-Kinerja, pengisian nilai raport yang sekarang menggunakan E-raport dan aplikasi Mysapk untuk mendata semua berkas-berkas atau administrasi guru dari SK CPNS sampai SK Pengangkatan, dengan demikian dibutuhkan dukungan pimpinan untuk mengadapi perubahan-perubahan tersebut, akan tetapi dalam kenyataan dilingkungan SMK Negeri 3 Medan kepala sekolah tidak dapat mendukung seluruhnya guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan, dimana adaya kesenjangan yang dilakukan oleh kepala sekolah hal ini terlihat dari tidak meratanya dukungan yang diberikan kepala sekolah kepada guru, hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1.2. Data Tingkat Dukungan Kepala Sekolah Kepada Guru SMK Negeri 3 Medan**

<b>NO</b>	<b>Tahun</b>	<b>Dukungan Pemimpin dalam Meningkatkan Kemampuan Guru</b>
1	2019	75%
2	2020	73%
3	2021	74%
4	2022	73%

Sumber : SMK Negeri 3 Medan, data diolah, 2023

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa masih kurangnya dukungan pemimpin dalam meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan tuntutan guru yang diberikan oleh Dinas Pendidikan, yang

dimaksudkan untuk membuat seluruh data menjadi online dan dapat diakses dimana saja. Akan tetapi dukungan pelatihan yang diberikan kepala sekolah kurang merata hanya kepada beberapa guru saja yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, hal ini sangat berdampak bagi guru-guru yang sudah tua, mereka susah untuk mengikuti harus teknologi dan sangat lambat untuk mengikutinya. Menurut (Trompenaars & Voerman, 2010) yang menyatakan bahwa

*Servant Leadership* merupakan penggabungan dari keinginan yang kuat untuk memanusiaikan manusia lain dengan cara memimpin dan melayani yang dilakukan secara beriringan dan berdampak pada keharmonisan organisasi. Itu artinya kepala sekolah berperan sebagai teladan, rekan kerja, maupun sebagai pendorong atau motivator yang mengutamakan aspirasi, pendapat, kepentingan, penciptaan komunitas kerja sekolah, keterlibatan semua guru dan personil sekolah, kepedulian kepala sekolah terhadap pertumbuhan karir guru serta kebutuhan guru akan menciptakan peningkatan kinerja guru sebagai pendidik yang merupakan tombak terpenting pada lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Asih & Sholeh, 2020) dan (Maris et al., 2015) menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selanjutnya dalam suatu sekolah keterlibatan kerja guru juga memiliki peran yang sangat besar. Karena keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berperan dalam membentuk kinerja, meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, dan efisiensi kerja yang tinggi. Selain itu dalam keterlibatan kerja, para guru juga

harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan sekolah serta mengetahui rencana yang spesifik dalam mencapai tujuan (Fathurrohman, 2018).

*Work engagement* menjadikan guru lebih antusias terhadap pekerjaan yang dilakukannya dalam mengevaluasi keterlibatan serta memiliki akses ke sumber daya serta menjadi peluang untuk mempelajari keterampilan baru serta pekerjaan mereka sangatlah penting kepada sesama rekan kerja sebagai bentuk pemberian penghargaan kepada guru yang sangat terlibat dan memiliki keinginan untuk bekerja lebih keras serta merasakan hubungan yang mendalam dengan sekolah (Paino et al., 2023)

Fenomena yang terjadi dilingkungan SMK Negeri 3 Medan terkait dengan *Work Engagement* dimana adanya guru yang tidak ingin terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler, dimana kegiatan ini guru berfungsi sebagai pembimbing siswa di masing-masing bidang, pada kegiatan ekstrakurikuler setiap guru sudah dibagi dalam sebuah kelompok sesuai keahlian untuk membimbing setiap bidang pada kegiatan ekstrakurikuler. Masih banyak dijumpai beberapa guru yang tidak ingin terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler, hal ini sering terjadi di setiap sekolah. Pada tabel dibawah ini, dapat dilihat keterlibatan tentang kegiatan ekstrakurikuler:

**Tabel 1.3. Data Keterlibatan Guru SMK Negeri 3 Medan**

Bulan	Jumlah Guru yang Tidak Terlibat Ekstrakurikuler
2021 / Semester Ganjil	17 orang
2021 / Semester Genap	18 orang
2022 / Semester Ganjil	18 orang
2022 / Semester Genap	20 orang

Sumber : SMK Negeri 3 Medan (2023)

Masih banyak guru yang tidak optimal dalam bekerja, yang dimaksudkan adalah ketika guru dapat memiliki perasaan menikmati peran pekerjaannya sebagai seorang guru. Hal ini sesuai dengan yang terjadi dilapangan, adanya

walikelas yang tidak memperhatikan kelas dan muridnya, guru hanya datang ke kelas untuk absen dan memberikan tugas sehingga tidak ada proses jalannya pembelajaran dengan baik. Menurut (Kawauchi et al., 2017) rendahnya kinerja guru, tingkat pembelajaran guru dikelas, kurangnya semangat dalam mengajar dan rendahnya dedikasi dalam profesi sebagai guru merepresentasikan adanya keterlibatan kerja yang rendah dalam melaksanakan tugas atau profesinya. Selanjutnya menurut (Mulyani et al., 2020) perilaku keterikatan kerja yang rendah tampak pada beberapa guru yang kurang memanfaatkan waktu belajar yang tersedia dengan baik, dimana sering telat masuk kelas ketika waktu sudah menandakan dimulainya pelajaran.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Paino et al., 2023) (Ardiansyah et al., 2022) dan (Fathurrohman, 2018) membuktikan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru.

Bagi seorang guru untuk mempunyai motivasi dalam dirinya, di mana motivasi tersebut akan mempengaruhi tingkat kinerja dihasilkan. Bagi pihak sekolah, mempunyai guru tanpa motivasi dalam dirinya hanya akan menghasilkan produktivitas yang rendah, meskipun guru tersebut terampil dan berkompetensi di bidangnya. Motivasi intrinsik menjadi bentuk motivasi paling diharapkan organisasi, karena pegawai akan bekerja lebih giat tanpa perlu penguatan dari luar untuk meningkatkan kualitas kerjanya, dan keinginan bekerjanya yang sukarela akan mendorong terciptanya perilaku sosial di tengah lingkungan masyarakat organisasi atau dikenal juga *Organizational Citizenship Behavior* (Negara, 2022).

Perilaku OCB menjadi salah satu pendongkrak kinerja guru, melalui rasa pengabdian diri yang tinggi terhadap sekolah tempat dirinya bekerja akan mengarahkan guru bekerja lebih giat dibandingkan sebelumnya, memunculkan perilaku kerja positif seperti kedisiplinan kerja tinggi. Oleh karena itu diharapkan guru mempunyai perilaku OCB yang memadai, dengan perilaku positif tersebut guru memberikan dukungan kepada organisasi sekolahnya, selain itu tindakan dilakukan guru secara tidak langsung akan turut meningkatkan produktivitas kinerja mengajar siswa di kelas. Guru berkinerja tinggi, mempunyai pola pengajaran yang lebih variatif, inovatif dan memotivasi siswanya melalui berbagai perubahan metode belajar sesuai kebutuhan tiap siswa (Negara, 2022).

Hasil penelitian hasil terdahulu yang dilakukan oleh (Negara, 2022) (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja guru.

Permasalahan yang terjadi di SMK Negeri 3 Medan berkaitan dengan OCB yaitu guru piket tidak mau menggantikan guru yang tidak hadir, guru piket tidak peduli dengan tamu atau orang lain yang datang kelingkungan sekolah dan banyak guru yang tidak mau membantu rekan guru lain berkaitan dengan pembuatan RPP walaupun guru tersebut merupakan satu MGMP atau mata pelajaran yang mereka ampu tersebut sama. Hal ini didukung dengan hasil penilaian perilaku guru SMK Negeri 3 Medan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1.6**  
**Data Penilaian Perilaku Guru SMK Negeri 3 Medan**

No	Perilaku Kerja Guru	Sangat Baik	Baik	Kurang baik
1	Berorientasi Pelayanan			
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti	10	45	8
2	Akuntabel			
	- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	11	46	6
3	Kompeten			
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	12	42	9
4	Harmonis			
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	11	43	9
5	Loyal			
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	11	49	3
6	Adaptif			
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	10	16	7
7	Kolaboratif			
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	5	48	10

Sumber : SMK Negeri 3 Medan (2023)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat untuk penilaian perilaku kerja guru SMK Negeri 3 Medan dapat dilihat bahwa adanya beberapa guru yang kurang ingin membantu sesama rekan guru dalam menyelesaikan pekerjaan dimana guru lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja

lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela. Menurut (Sholikha & Izzati, 2021) guru-guru memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi karena dalam melaksanakan pekerjaannya guru-guru tidak hanya menganggap bahwa pekerjaannya sebagai guru hanya untuk mencari nafkah melainkan guru-guru memiliki perasaan dan keyakinan bahwa pekerjaan sebagai guru merupakan salah satu bentuk ibadah dan pengabdian diri. Beberapa contoh perilaku guru adalah guru-guru bersedia membantu mengerjakan tugas guru lain yang berhalangan hadir atau memiliki pekerjaan yang *overload*, mengerjakan tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah dengan sungguh-sungguh, mengerjakan tugas sebelum *deadline* dan lain sebagainya. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang murni berasal dari diri individu itu sendiri dan secara sadar serta sukarela untuk bekerja, namun tidak berkaitan dengan sistem *reward* secara langsung sehingga dapat mendorong organisasi memiliki fungsi yang lebih efektif. Guru yang memiliki *organizational citizenship behavior* akan melaksanakan pekerjaannya sebagai guru melebihi jobdesk dan tuntutan pekerjaannya yang dilakukan secara sukarela tanpa dipengaruhi oleh sistem reward sehingga sekolah akan mampu mencapai tujuannya secara efektif (Organ et al., 2006).

Berbagai permasalahan dalam dunia pendidikan tentang mutu dan kualitas pendidikan dalam rangka meningkatkan perilaku inovatif guru menjadi salah satu alasan dari peneliti untuk mengkaji tentang **“Pengaruh *Servant Leadership* dan *Work Engagement* terhadap Kinerja Guru Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Pada SMK Negeri 3 Medan.**



## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas penulis mengidentifikasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Kurangnya persiapan bahan ajar guru yang akan di sampaikan oleh guru terhadap siswa dalam perencanaan proses pembelajaran yang baik.
2. Kurangnya dukungan pimpinan dalam bentuk tindakan dan dukurang moral (*servant leadership*) untuk mendorong tumbuhnya perilaku yang inovatif.
3. Guru kurang memiliki keterlibatan dan kebanggaan terhadap pekerjaannya (*work engagement*)
4. Guru kurang bersedia melakukan pekerjaan diluar *job deskripsi* (pekerjaan pokok) secara sukarela.

## 1.3. Batasan Masalah

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas terlihat bahwa *servant leadership*, *work engagement* dan *organizational citizenship behaviour* adalah masalah utama yang mempengaruhi kinerja guru, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah *Servant Leadership* yang dilihat dari pimpinan memberikan dukungan yang sama terhadap setiap guru, *work engagement* yang dilihat dari ketaatan guru terhadap memanfaatkan waktu dalam proses pembelajaran serta keterlibatan kegiatan ekstrakurikuler, *organizational citizenship behaviour* yang dilihat dari kerja sama dan tolong menolong antar guru, dan pengaruhnya terhadap kinerja guru yang dilihat dari persiapan guru dalam proses pembelajaran dan inovasi penyampaian materi terhadap siswa serta

pulang lebih awal serta sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya pada guru berstatus PNS dan P3K di SMK Negeri 3 Medan.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu :

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan ?
2. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan ?
3. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan ?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* guru pada SMK Negeri 3 Medan ?
5. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* guru pada SMK Negeri 3 Medan ?
6. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *organizational citizenship* pada SMK Negeri 3 Medan ?
7. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *organizational citizenship* pada SMK Negeri 3 Medan ?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian pada penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* guru pada SMK Negeri 3 Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behaviour* guru pada SMK Negeri 3 Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru melalui *organizational citizenship* pada SMK Negeri 3 Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja guru melalui *organizational citizenship* pada SMK Negeri 3 Medan.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat teoritis

Dari aspek teoritis diharapkan dapat memberikan kontribusi pada keilmuan manajemen khususnya di bidang Pendidikan dan organisasi terkait *servant leadership*, *work engagement*, kinerja dan OCB. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi tambahan pada penelitian-penelitian selanjutnya tentang *servant leadership*, *work engagement*, kinerja dan OCB.

2. Manfaat praktis

Manfaat ini dibagi dua, manfaat bagi peneliti dan manfaat penelitian bagi organisasi, yaitu:

- a. Bagi peneliti, diharapkan peneliti dapat mengetahui lebih dalam mengenai kontribusi *servant leadership* dan *work engagement* terhadap kinerja melalui OCB. Selain itu, penelitian ini menjadi sasaran untuk mengaplikasikan teori-teori yang telah didapatkan selama proses pembelajaran dalam wujud nyata di lapangan, salah satunya dengan memecahkan masalah dalam organisasi.
- b. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan hasilnya dapat digunakan sebagai acuan oleh SMKN 3 MEDAN maupun organisasi atau instansi pendidikan sejenisnya atau sebagai tambahan informasi mengenai pengaruh *servant leadership* dan *work engagement* terhadap kinerja melalui OCB. Informasi ini bermanfaat untuk mendapatkan solusi dari masalah yang terjadi di organisasi yang berkaitan dengan kinerja guru.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Guru**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Guru**

Sebelum dijelaskan apa yang dimaksud dengan kinerja guru ada baiknya terlebih dahulu dijelaskan pengertian kinerja guru. Kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta melakukan evaluasi pembelajaran.

Menurut (Uno et al., 2014) “Kinerja guru merupakan hasil kinerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin professional dalam proses pembelajaran”.

Menurut (Mangkunegara, 2014) “Menyatakan bahwa kinerja yang berkenaan dengan profesi keguruan merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu memberikan pelajaran pada siswanya. Kinerja guru dapat ditunjukkan dari kemampuan guru dalam menguasai kompetensi yang dipersyaratkan, yakni kompetensi pedagogic, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi social (Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005)”. Guru adalah faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam

pendidikan formal. Guru juga merupakan subjek yang terlihat langsung dalam proses untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut (Saondi, 2010) menyatakan “Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan yang mempunyai posisi strategis maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan guru baik dalam segi jumlah maupun mutunya”. Menurut (Kompri, 2017) “ Guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan peserta didik, baik secara individual maupun klasikal, baik di sekolah maupun luar sekolah yang berusaha mencerdaskan peserta didiknya, menghilangkan ketidaktahuan, dan mengajarkan agama kepada peserta didiknya”.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, menyatakan kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.

Berkenaan dengan kinerja guru, secara implisit, dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 telah memberikan gambaran bahwa kinerja guru adalah melaksanakan tugas utama dan menunaikan beban kerja, serta mewujudkan kompetensi dalam mengemban amanah pendidikan yang ada dipundaknya.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil

pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Dari pendapat para ahli di atas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan seorang guru dalam mengasah kemampuan sebagai wujud perilaku seseorang dalam mengelola, merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi nilai kerja yang telah dilaksanakan.

#### **2.1.1.2 Manfaat Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut. Menurut (Mangkupawira, 2016), manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Perbaikan kinerja;
2. Penyesuaian kompensasi;
3. Keputusan penetapan;
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan;
5. Perencanaan dan pengembangan karir;
6. Efisiensi proses penempatan staf;
7. Ketidakakuratan informasi;
8. Kesalahan rancangan pekerjaan;
9. Kesempatan kerja yang sama;

10. Tantangan-tantangan eksternal;

11. Umpan balik pada sdm.

Sedangkan (Mulyasa, 2017) menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan: “Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang professional.



### **2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Didalam sebuah organisasi ataupun perusahaan setiap karyawannya pasti memiliki kondisi yang diinginkan, tetapi karena ada banyaknya kendala yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri sehingga dapat berdampak buruk maupun baik bagi perusahaan itu sendiri.

Menurut (Mulyasa, 2017) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: “Kesepuluh faktor tersebut adalah:

1. Dorongan untuk bekerja,
2. Tanggung jawab terhadap tugas,
3. Minat terhadap tugas,
4. Penghargaan terhadap tugas,
5. Peluang untuk berkembang,
6. Perhatian dari kepala sekolah,
7. Hubungan interpersonal dengan sesama guru,
8. Mgmp dan kkg,
9. Kelompok diskusi terbimbing serta
10. Layanan perpustakaan”.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh (Surya, 2014) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru. “Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktorfaktor:

1. Imbalan jasa,

2. Rasa aman,
3. Hubungan antar pribadi,
4. Kondisi lingkungan kerja,
5. Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Sedangkan menurut (Sancoko & Sugiarti, 2022) secara umum bisa dikatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru antara lain
  - 1) Motivasi
  - 2) Emosi positif
  - 3) Emosi negatif
  - 4) Keterlibatan dalam pekerjaan
  - 5) Displin dalam menyelesaikan tugas
  - 6) Kepedulian terhadap anak didik
  - 7) Kepuasan kerja.
2. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya
  - 1) Gaya Kepemimpinan (*Servant leadership*)
  - 2) Lingkungan Kerja
  - 3) Mekanisme Evaluasi Dan Supervise
  - 4) Fasilitas Teknologi Informasi
  - 5) Komunikasi
  - 6) Fasilitas yang ada dilingkungan sekolah seperti air bersih, sanitasi, listrik, dan kondisi gedung sekolah.

Sedangkan menurut (Maryani et al., 2022) menjelaskan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu :

1. *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku sukarela individu (dalam hal ini guru) yang tidak secara langsung berkaitan dengan sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi

2. Motivasi Kerja

Proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif

3. Komitmen Organisasi

Sikap yang merefleksikan loyalitas guru pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan

4. Kepuasan Kerja

Keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang

**2.1.1.4 Indikator-indikator Kinerja**

Membicarakan kinerja guru, hal ini tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, yang akibatnya akan menyebabkan terhambatnya semua aktivitas pembelajaran jika tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki.

Menurut (Depdiknas, 2005) bahwa indikator kinerja guru yang kompeten antara lain adalah:

1. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik.
3. Penguasaan metode dan strategi mengajar.
4. Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik.
5. Kemampuan mengelola kelas.
6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

Dalam petunjuk teknis penilaian kinerja guru dilingkungan dinas pendidikan disebutkan komponen-komponen kinerja guru menurut (E. Mulyasa, 2008) adalah sebagai berikut :

1. Menyusun program pembelajaran
2. Melaksanakan program pembelajaran
3. Melaksanakan evaluasi belajar
4. Melaksanakan analisis evaluasi belajar
5. Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan
6. Melaksanakan program bimbingan dan konseling (khusus guru BK)
7. Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler
8. Pengembangan profesi

## **2.1.2 *Servant Leadership***

### **2.1.2.1 *Pengertian *Servant Leadership****

*Servant leadership* atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1904-1990) pada tahun 1970 dengan bukunya yang berjudul *The Servant as Leader*. Greenleaf adalah Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T).

Tujuan utama penelitian dan pengamatan Greenleaf akan kepemimpinan pelayan adalah untuk membangun suatu kondisi masyarakat yang lebih baik dan lebih peduli. Greenleaf berpandangan bahwa yang dilakukan pertama kali oleh seorang pemimpin besar adalah melayani orang lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain.

Dari semua hasil karyanya, Greenleaf membicarakan keperluan akan jenis baru model kepemimpinan, suatu model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain, termasuk karyawan, pelanggan dan masyarakat sebagai prioritas nomor satu. Kepemimpinan pelayan menekankan makin meningkatnya pelayanan kepada orang lain, sebuah cara pendekatan holistik kepada pekerjaan, rasa kemasyarakatan dan kekuasaan pembuatan keputusan yang dibagi bersama.

Menurut Spears (2002:255) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

Pemimpin pelayan mengenali kehormatan dan pentingnya nilai setiap individu karena mereka adalah ciptaan Tuhan yang mulia. Sehingga pemimpin pelayan merasa berkewajiban untuk terlibat dalam pembentukan para pengikutnya

menjadi manusia yang seutuhnya, yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberi dukungan demi terpenuhinya proses pembentukan tersebut dengan menjadi manusia seutuhnya, para pengikut bertumbuh dapat tumbuh dan berkembang sebagai individu yang mampu memberikan kontribusi yang berarti pada pekerjaan, keluarga, dan masyarakat. Pada akhirnya proses kehidupan akan mengarahkan mereka pada suatu kondisi dimana mereka siap untuk menjadi para pemimpin pelayan baru bagi pihak lain.

Sementara Max Depree dalam bukunya *The Art of Leadership* mengatakan bahwa kepemimpinan pelayan adalah “Respek terhadap orang lain”. Hal ini diawali dengan mengerti bahwa setiap manusia memiliki kemampuan yang berbeda. Perbedaan mengetahui kekuatan orang lain. Setiap orang datang dengan bakat yang khusus, tetapi bukan bakat yang sama. Hidup bukan sekedar mencapai tujuan. Sebagai individu dan bagian suatu kelompok kita membutuhkan pencapaian potensi maksimal yang dimiliki. Seni dari kepemimpinan bersandar pada kemampuan memfasilitasi, memberi kesempatan dan memaksimalkan setiap bakat yang berbeda dari setiap individu. Kepemimpinan menuntut kedewasaan yang khusus. Kedewasaan tersebut diekspresikan dengan menghargai diri sendiri, perasaan memiliki, perasaan yang penuh pengharapan, perasaan tanggung jawab, persamaan tanggung jawab dan perasaan yang meyakini bahwa pada dasarnya manusia itu sama.

Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh Lantu (2007) memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju

keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan. Hal ini merupakan dampak dari perubahan perilaku yang melayani bawahan yang terjadi dalam fase yang berurutan dan berlangsung secara terus menerus.

Jadi jelaslah bahwa kepemimpinan bukanlah suatu popularitas, bukan kekuasaan, bukan keahlian melakukan pertunjukkan, dan bukan kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang. Dalam bentuk yang paling sederhana kepemimpinan ini menuntut kita untuk dapat menumbuhkan rasa saling percaya. Perbedaan telah menuntut kita untuk lebih adalah menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

#### **2.1.2.2 Indikator *Servant Leadership***

Dennis dan Bocarnea (2005), dalam Veri Widodo (2014) memberikan indikator mengenai skala pengukuran *servant leadership* yaitu *Servant Leadership Assement Instrument* (SLAI), indikator *servant leadership* antara lain:

##### 1. Kasih Sayang (*Love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasihi berdasarkan kasih sayang. Winston (2002) menyatakan bahwa kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

##### 2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower* (Dennis, 2004; dalam Irving, 2005).

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.

4. Kerendahan hati (*Humility*)

Dennis (2004; dalam Irving, 2005) mengatakan bahwa 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 lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan servant leadership tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

Dan sedangkan menurut Dierendonck dan Nuijten (2011) mengidentifikasi delapan dimensi atau indikator *servant leadership* sebagai berikut:

1. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Merupakan konsep motivasi yang berfokus pada memungkinkan orang dan mendorong pengembangan pribadi (Conger 2000). Pemberdayaan bertujuan untuk mengembangkan sikap proaktif, percaya diri di antara pengikut dan memberi mereka rasa kekuatan pribadi.



## 2. Kerendahan Hati (*Humility*)

Merupakan kemampuan untuk menempatkan prestasi dan bakat seseorang dalam perspektif yang tepat. Kerendahan hati dalam kepemimpinan berfokus pada keberanian untuk mengakui bahwa seseorang tidak sempurna dan melakukan kesalahan hingga pemimpin yang melayani secara aktif harus mengatasi keterbatasan tersebut.

## 3. Berdiri Kembali (*Standing Back*)

Adalah sejauh mana seorang pemimpin mengutamakan kepentingan orang lain terlebih dahulu dan memberi mereka dukungan dan penghargaan yang diperlukan. Berdiri kembali harus terkait erat dengan sebagian besar aspek kepemimpinan yang melayani seperti keaslian, pemberdayaan, kerendahan hati, dan penatalayanan.

## 4. Keaslian (*Authenticity*)

Terkait erat dengan mengekspresikan 'diri sejati', mengekspresikan diri dengan cara yang konsisten dengan pikiran dan perasaan batin. Keaslian adalah tentang menjadi diri sendiri, secara akurat mewakili secara pribadi dan publik-keadaan internal, niat, dan komitmen.

## 5. Memaafkan (*Forgiveness*)

Berhubungan dengan kemampuan untuk memahami dan mengalami perasaan orang lain, memahami dari mana orang berasal, dan kemampuan untuk melepaskan kesalahan yang dirasakan dan tidak membawa dendam ke dalam situasi lain. Dengan kata lain, penerimaan antar pribadi adalah tentang empati: mampu secara kognitif mengadopsi

perspektif psikologis orang lain dan mengalami perasaan hangat dan kasih sayang.

6. Keberanian (*Courage*)

Berhubungan dengan keberanian pimpinan dalam mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru untuk masalah lama. Keberanian merupakan karakteristik penting yang membedakan pemimpin yang melayani dari pemimpin lainnya. Keberanian terkait dengan perilaku proaktif dan menyiratkan penciptaan cara baru. Untuk melakukannya, berarti sangat mengandalkan nilai dan keyakinan yang mengatur tindakan seseorang.

7. Akuntabilitas (*Accountability*)

Berhubungan dengan kesediaan untuk meminta pertanggungjawaban orang atas kinerja yang dapat mereka kendalikan. Hal ini menjadikan akuntabilitas sebagai mekanisme di mana tanggung jawab atas hasil diberikan kepada individu dan tim. Ini adalah alat yang ampuh untuk menunjukkan kepercayaan pada pengikut seseorang; ia memberikan batasan di mana seseorang bebas untuk mencapai tujuannya.

8. Penatalayanan (*Stewardship*)

Berhubungan dengan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab untuk lembaga yang lebih besar dan pergi untuk pelayanan daripada kontrol dan kepentingan pribadi. Dengan memberikan teladan yang benar, pemimpin dapat merangsang orang lain untuk bertindak demi kepentingan bersama. Penatalayanan terkait erat dengan tanggung jawab sosial, loyalitas, dan kerja tim. Konstruksi ini semua "mewakili perasaan

identifikasi dengan dan rasa kewajiban untuk kebaikan bersama yang mencakup diri tetapi yang membentang di luar kepentingan diri sendiri".

### **2.1.2.3 Karakteristik *Servant Leadership***

Dari beberapa tulisan Greenleaf, Spears (1996) dalam Very Widodo (2014) menyimpulkan bahwa sedikitnya terdapat sepuluh karakteristik utama seorang pemimpin melayani, yaitu :

1. Mendengarkan (*Listening receptively to what others have to say*)

Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan mereka dalam pembuatan keputusan. Pemimpin pelayan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide atau kata-kata orang lain. Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

2. Menerima orang lain dan Empati (*Acceptance of others and having empathy for them*)

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses

adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

3. Kemampuan meramalkan (*foresight and intuition*)

Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Orang mengetahui kalau melihatnya. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif. Jadi kemampuan meramalkan adalah salah satu ciri khas pemimpin pelayan yang dibawa sejak lahir. Semua ciri khas lainnya bisa dikembangkan secara sadar. Kesadaran (*Awareness and perception*). Kesadaran akan diri sendiri dan keberadaan orang lain dapat turut memperkuat pemimpin pelayan. Kesadaran juga membantu dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Hal ini memungkinkan orang dapat memandang sebagian besar situasi dari posisi yang lebih terintegrasi.

4. Membangun kekuatan Persuasif (*Having highly developed power of persuasion*)

Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan, dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin

pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Elemen ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Pemimpin pelayan efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok.

5. *Konseptualisasi (An ability to conceptualize and to communicate concepts)*

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk “memiliki impian besar”. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Manajer tradisional disibukkan oleh kebutuhan untuk mencapai tujuan operasional jangka pendek. Seorang manajer yang ingin menjadi pemimpin pelayan harus mampu mengoptimalkan pemikirannya sampai mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas (*visioner*). Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

6. *Kemampuan Menyembuhkan (ability to exert a healing influence upon individual and institutions)*

Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat dan menderita karena berbagai masalah

emosional. Walaupun hal tersebut merupakan sesuatu yang alami dalam kehidupan manusia, akan tetapi seorang pemimpin pelayan harus mampu dan mempunyai kesempatan menggerakkan hati dan memberi semangat kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.

#### 7. Kemampuan Melayani

Peter Block (pengarang buku *Stewardship* dan *Empowered Manager*) mendefinisikan kemampuan melayani (*stewardship*) dengan pengertian “memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain”. Dalam suatu organisasi, setiap level manajemen, dari top management sampai shop floor semuanya mempunyai peranan penting dalam memegang organisasi mereka dengan kepercayaan kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar. Kepemimpinan pelayan, seperti kemampuan melayani, yang pertama dan terutama adalah memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

#### 8. Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia

Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik yang melampaui sumbangan nyata yang telah mereka berikan selama ini. Dalam sifatnya yang seperti ini, pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam prakteknya hal ini bisa dikembangkan dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan

atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

9. Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja (*Building community in the workplace*)

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Pemimpin pelayan menyadari bahwa pergeseran komitmen lokal ke suatu lingkungan yang lebih besar merupakan pembentuk utama kehidupan manusia. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performansi organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerjasama yang cerdas dalam suatu tim kerja. Dengan ketulusan dan keteladan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat ditumbuhkan.

10. Kesadaran Diri

Kesadaran, terutama kesadaran diri, memperkuat pemimpin pelayan.

Kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya universal.

Hal yang paling penting bagi seorang pemimpin untuk membangun organisasi yang kuat dan sukses adalah memasukkan keyakinan ke dalam hati bahwa “manusia adalah yang pertama”. Kalau pemimpin mendahulukan manusia dan organisasi dapat bekerja secara produktif, dia harus bersedia menerima

perubahan dalam peranan dari seorang pemimpin menjadi primus inter pares, yang pertama di antara yang sederajat. Seorang pemimpin harus memenuhi peranan memudahkan dan mendukung kemampuan kepemimpinan orang lain, bukannya merasa terancam oleh kemungkinan perkembangan orang lain. Pelaksanaan konsep kepemimpinan pelayan dengan dilandasi prinsip keagamaan, etika dan norma diharapkan mampu mengembalikan kondisi organisasi perusahaan bahkan Bangsa Indonesia dari keterpurukannya selama ini dengan lebih melaksanakan bisnis yang dilandasi etika dan norma.

### **2.1.3 *Work Engagement***

#### **2.1.3.1 *Pengertian Work Engagement***

Konsep *engagement* pertama sekali dikemukakan oleh Kahn (2017), yang berpendapat bahwa karyawan yang *engaged* adalah orang yang secara fisik, kognitif dan emosional terhubung dengan pekerjaan mereka dan orang lain. Kahn mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai penguasaan pegawai terhadap peran mereka dalam pekerjaan, dimana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya.

Aspek fisik merujuk pada energi fisik yang dikerahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan aspek kognitif berhubungan dengan keyakinan pegawai terhadap perusahaan, pemimpin dan kondisi suatu pekerjaan. Sedangkan aspek emosional mengacu pada bagaimana perasaan pekerja, apakah baik atau tidak terhadap perusahaan.



Banyak pengertian terkait tentang keterlibatan guru atau *work engagement*, salah satunya menurut (Bedarkar & Pandita, 2018) keterlibatan guru sebagai gairah untuk bekerja yang melibatkan perasaan positif tentang pekerjaan anda, serta mempersiapkan untuk bekerja ekstra dan memastikan anda melakukan pekerjaan terbaik dari kemampuannya.

Beberapa peneliti lain juga mendefinisikan keterlibatan kerja pegawai adalah tentang keadaan psikologis dimana pegawai memiliki sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya untuk melakukan tingkat yang melebihi persyaratan kerja (Stephanie & Gustomo, 2017). Keamanan psikologis dari hubungan saling percaya (terutama dengan atasan), peran yang jelas dan keyakinan agar dapat mengekspresikan diri, dan kepekaan akan suatu kesalahan lebih dapat diterapkan untuk belajar dari pada untuk bersaing (Keating & Heslin, 2019)

Wellins dan Concelman (2005) menyatakan bahwa *work engagement* adalah kekuatan yang dapat memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. Vazirani (2007) menyatakan bahwa *engagement* sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan yang karyawan miliki terhadap organisasinya dan nilai-nilai yang ada di dalamnya yang terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang ada di dalamnya.

Selain itu, menurut (Saks, 2016), keterlibatan kerja merupakan konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi adalah pegawai yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang.

Menurut (Schaufeli et al., 2013) mendefinisikan *work engagement* sebagai unik positif terkait dengan pekerjaan yang memberikan semangat, dedikasi, dan penyerapan kepada pegawai berdasarkan rasa keterikatan dalam perusahaan. Guru yang terikat dalam suatu pekerjaan akan memiliki tingkat energi dan semangat yang tinggi, dedikasi terhadap pekerjaan, dan menjadi terinspirasi pada pekerjaannya. Guru merasa keterlibatan ketika guru terikat secara fisik, kognitif dan emosional, yang ditunjukkan melalui keterlibatan guru didalam tugas-tugasnya.

Bakker & Leiter (2010) mendefinisikan *work engagement* sebagai konsep motivasi, dimana karyawan yang *engaged* merasa terdorong untuk berjuang menghadapi tantangan kerja. Karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan, secara antusias mengerahkan seluruh energinya untuk pekerjaan mereka. Menurut Gallup (2013) pegawai yang memiliki keterikatan akan bekerja secara konsisten pada level tinggi. Pegawai akan berkontribusi secara positif terhadap organisasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* menggambarkan keadaan psikologis yang positif dan pemenuhan diri untuk

berkontribusi bagi keberhasilan organisasi yang dikarakteristikan dengan adanya vigor (kekuatan), dedication (dedikasi), dan absorption (absorpsi).

Menurut (Maslach, 2001) mendefinisikan *engagement* sebagai positif antitesis dari konsep *burnout*, keterlibatan kerja memiliki karakteristik energi, terlibat, dan *efficacy*, yang merupakan kebalikan dari konsep *burnout* dengan karakteristik kelelahan (*exhaustion*), sinisme (*cynicism*), dan *inaffecacy*. Menurut (Schaufeli, 2002) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja sebagai merasakan dengan pikiran dan sikap yang positif, serta keterlibatan dengan pekerjaan dan memiliki karakteristik vigor, dedication, dan absorption.

Vigor (semangat) dapat digambarkan oleh tingginya tingkat energi dan kegigihan saat bekerja, serta kerelaan dalam memberikan usaha yang maksimal pada saat menyelesaikan pekerjaan. Dedication (dedikasi) merupakan suatu kondisi dimana pegawai sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan perasaan pegawai yang merasakan penuh makna, antusias, dan tertantang. Absorption (penghayatan) dapat digambarkan dengan adanya konsentrasi yang penuh dan merasakan bahagia saat bekerja, sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu berlalu dengan cepat saat melakukan pekerjaannya.

### **2.1.3.2 Karakteristik *Work Engagement***

Guru yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi/perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat mengenai karakteristik guru yang memiliki *work engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam

berbagai literatur, diantaranya Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.
5. Mempercayai misi organisasi mereka
6. Merupakan sumber tempat ide-ide baru yang hebat
7. Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan
8. Menghormati manajer mereka
9. Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka

Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum (Hewitt, 2008; Schaufeli & Bakker, 2012), yaitu:

- a) *Say* – secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.

- b) *Stay* – Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- c) *Strive* – Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Menurut Gallup the Consulting Organization (Vazirani, 2007), ada beberapa tipe *engagement* karyawan yang berbeda, yaitu:

1. *Engaged* → karyawan "*engaged*" adalah pembangun (*builders*). Mereka ingin tahu harapan yang diinginkan dalam peran mereka sehingga bisa sesuai dan bahkan melebihi harapan tersebut. Mereka secara alami ingin tahu tentang perusahaan mereka dan tempat mereka di dalamnya. Mereka bekerja secara konsisten pada level tinggi. Mereka ingin menggunakan talenta dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari. Mereka bekerja dengan sungguh-sungguh dan mereka mendorong inovasi serta menggerakkan organisasi mereka ke depan.
2. *Not Engaged* → karyawan yang tidak *engaged* cenderung berkonsentrasi pada tugas dibandingkan konsentrasi pada sasaran dan hasil yang diharapkan perusahaan untuk mereka capai. Mereka hanya melakukan apa yang disuruh dan melaporkan jika sudah selesai. Mereka fokus untuk mencapai tugas dibanding mencapai suatu hasil. Karyawan yang tidak *engaged* cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan dan potensi mereka tidak dipedulikan. Mereka kadangkala merasakan hal ini karena mereka tidak memiliki hubungan yang produktif dengan manajer mereka atau dengan mitra kerja mereka.

3. *Actively Disengaged* → Karyawan yang tergolong "*actively disengaged*" dapat dikatakan sebagai "para penghuni gua." Mereka secara konsisten melawan segala sesuatu secara nyata. Mereka tidak hanya tidak bahagia dalam bekerja; mereka juga sibuk menunjukkan ketidakbahagiaan mereka. Mereka menanam benih negativitas di setiap ada kesempatan. Setiap hari, para pekerja yang secara aktif tidak *engaged*, mengacaukan pencapaian rekan kerja mereka yang *engaged*. Karena para pekerja semakin bergantung satu sama lain untuk menghasilkan produk dan jasa, permasalahan dan tegangan yang dimunculkan oleh para pekerja yang *actively disengaged* bisa menyebabkan kerusakan besar bagi fungsi organisasi.

Schaufeli, Taris & Rhenen (2008) menyatakan bahwa pekerja yang *engaged* juga mempunyai level energi yang tinggi dan secara antusias terlibat dalam pekerjaannya. Menurut Bakker dan Leiter (2010), ketika pekerja *engaged*, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan. Lebih lanjut, *work engagement* merefleksikan energi karyawan yang dibawa dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, ciri-ciri karyawan yang *engaged* tidak hanya mempunyai kapasitas untuk menjadi energik, tetapi mereka secara antusias mengaplikasikan energi yang dimiliki pada pekerjaan mereka. *Work engagement* juga merefleksikan keterlibatan yang intensif dalam bekerja, karyawan yang memilikinya memiliki perhatian yang lebih terhadap perusahaan, memikirkan detail penting, tenggelam dalam pekerjaannya, merasakan pengalaman untuk

hanyut dalam pekerjaan sehingga melupakan waktu dan mengurangi segala macam gangguan dalam pekerjaan.

### **2.1.3.3 Indikator *Work Engagement***

Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga organisasinya. *Work engagement* dapat diukur dengan tiga indikator menurut (Schaufeli, 2012), yaitu sebagai berikut:

#### *1. Vigor*

Dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, pegawai berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh pegawai.

#### *2. Dedication*

Mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan organisasi, pegawai berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi, pegawai

menaati aturan yang berlaku di organisasi, dan pegawai berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.

### 3. *Absorption*

Dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, pegawai yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut berlalu begitu cepat.

Sedangkan (Macey & Schneider, 2015) mengatakan bahwa *work engagement* juga memiliki tiga aspek, yaitu:

#### 1. *Urgency*

*Urgency* disini dapat dikatakan sebagai dorongan internal yang besar dalam diri karyawan yang mengarah pada pekerjaannya. Urgensi dapat didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, keaktifan dalam kognitif atau yang dikenal dengan vigor.

#### 2. Fokus

Seorang karyawan yang Engage dengan pekerjaannya pasti akan fokus dengan pekerjaannya. Fokus yang dimaksud sebagai komponen Engagement adalah dimana setiap karyawan pasti akan memberikan perhatian penuh pada pekerjaan yang ada di depan matanya dan segera menyelesaikannya. Penyelesaian pekerjaan yang dimaksud adalah



perasaan secara psikologis dalam menyelesaikannya bukan secara fisik karena pekerjaan itu sebuah tanggung jawab.

### 3. Intensitas

Intensitas yang dimaksud dalam hal ini adalah seberapa besar intensitas terhadap konsentrasi dalam pekerjaannya. Dalam hal ini juga intensitas dapat dijadikan sebagai indikator level dari kemampuan pegawai dalam bekerja. Jadi dapat disimpulkan jika pekerja memiliki kemampuan yang seimbang dengan tuntutan pekerjaannya maka energi dan fokusnya akan diberikan pada pekerjaannya.

### 4. Antusiasme

Antusiasme adalah keadaan psikologis secara positif dimana di pengaruhi oleh kebahagiaan dan energi positif, dalam hal ini energi positif merupakan salah satu pendorong positif well-being dalam pekerjaan. Karyawan yang antusias akan menunjukkan keaktifannya dalam bekerja dan akan terlibat dalam setiap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki rasa Engage yang tinggi akan memunculkan passion dalam setiap pekerjaannya dimana perasaan itu dapat dikatakan sebagai antusiasme dalam pekerjaan.

## **2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior***

### **2.1.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behaviour* (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi Munir, (2020).

Selanjutnya menurut Robbins & Coulter, (2010)“*Organizational citizenship behaviour* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi” artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Ekowati et al., (2013) mendefenisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Menurut Organ dalam Mohammad (2011) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB) is an individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.* Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang tidak mengikat, tidak berkaitan dengan sistem reward formal yang organisasi, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melampaui indikator kinerja yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam deskripsi

pekerjaan formal. *Organizational Citizenship Behavior* mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja dan perusahaan (Mohammad 2011). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja itu berupa pekerjaan di luar pekerjaan yang harus dia lakukan, pekerja tersebut menunjukkan perilaku menolong pada orang lain dalam sebuah perusahaan sehingga tindakan tersebut dapat memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan perusahaan. Dan bisa diartikan juga perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal.

#### **2.1.4.2 Manfaat *Organizational Citizenship behavior***

Menurut Titisari, (2016) mengenai manfaat OCB terhadap organisasi yaitu:

1. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
2. Dapat menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

3. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
4. Mampu meningkatkan produktivitas manajer
5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
6. Dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
7. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
8. Dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja

Sedangkan menurut Widyanti, (2019) manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

1. Perilaku organisasi atau *Organizational Citizenship behaviour* berfungsi sebagai peta jalan bagi kehidupan anggota dalam organisasi. Melakukan penelitian sistematis yang berguna dalam memahami dan memprediksi umur suatu organisasi.
2. *Organizational Citizenship behaviour* ini membantu setiap individu memahami perilaku dirinya sendiri dan orang lain dalam organisasi untuk meningkatkan hubungan interpersonal diantara orang-orang dalam organisasi.
3. *Organizational Citizenship behaviour* berguna untuk menjaga hubungan tenaga kerja manajemen. Jika prinsip-prinsip manajemen dapat diterapkan secara efektif pada suatu organisasi, maka akan sangat

membantu dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan dalam organisasi.

Menurut Gunawan (2018) ada beberapa manfaat dari OCB antara lain :

- a) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* keseluruhan unit kerja atau kelompok.
- b) OCB meningkatkan produktivitas manajer. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- c) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini

berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

- d) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- e) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari

munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- f) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.
- g) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada

pertemuan-pertemuan di perusahaan akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh perusahaan. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organization Citizenship Behavior***

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut (Wirawan, 2014), OCB bisa dipengaruhi oleh sejumlah faktor, diantaranya budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Menurut (Novaliadi, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya.



2. Kepribadian dan suasana hati (*mood*) (efikasi diri),

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3. Keterlibatan kerja

Keterlibatan dalam bekerja dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atas bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi *organizational citizenship behavior*. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

5. Masa kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja berpengaruh pada OCB. Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

## 6. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja.

Sedangkan menurut (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2012) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

### 1. Faktor Internal

#### 1) Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

#### 2) Komitmen Organisasi

Mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

### 3) Kepribadian Organ

Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

### 4) Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja

### 5) Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

## 2. Faktor eksternal

### 1) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

### 2) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian

### 3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota.

#### 2.1.4.4 Indikator *Organizational Citizenship behavior*

Konsep tersebut menjalani beberapa transformasi atau perubahan. Misalnya, dalam review penelitian, Dennis W. Organ dalam Mohammad (2019) mengungkapkan ada lima indikator dalam OCB yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. Penelitian Organ tersebut adalah salah satu dari penelitian yang dilakukan oleh para peneliti dan ilmuwan lain yang mempelajari dan menguji OCB pada pekerja dalam sebuah perusahaan.

Dalam beberapa penelitian banyak ditemukan adanya hubungan positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan aspek-aspek pekerjaan lainnya, seperti *job satisfaction* dan *job characteristic*. Karyawan yang sudah merasa puas dengan pekerjaannya mempunyai potensi yang lebih besar untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* dalam pekerjaannya, hal tersebut disebabkan oleh kepuasan dan rasa nyaman yang sudah dia dapat dalam menjalani pekerjaannya. Adanya *job design* dan *workplace* yang nyaman juga dapat mempengaruhi munculnya *Organization Citizenship Behavior* (OCB). Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), namun secara internal Organ membagi 5 indikator yang ada dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Lima indikator dalam *Organizational Citizenship Behavior* menurut Dennis W. Organ (Titisari, 2014), yaitu:

1. *Altruism*

*Altruism* adalah tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau pun kelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan

imbalan apa pun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan perbuatan baik (Sears dkk, Irfa 2012). Sedangkan menurut Walstern dan Piliavin dalam artikel Irfa (2012), perilaku altruistik adalah perilaku menolong yang timbul bukan karena adanya tekanan atau kewajiban, melainkan tindakan tersebut bersifat suka rela dan tidak berdasarkan norma-norma tertentu. *Refleks* menolong akan muncul apabila individu yang altruistik melihat seseorang yang perlu untuk dibantu, seperti orang yang sudah dikenalnya ataupun orang asing yang belum dikenal (*stranger*). Ciri-ciri lain dari perilaku ini adalah “*only inone-shot episode*” yang berarti bahwa ketika seseorang melakukan tindakan *altruisme* pada beberapa orang, tindakan *altruisme* tersebut tidak berhubungan dengan tindakan *altruisme* yang lain, karena individu yang altruistik tersebut memang tidak mengharapkan ada imbalan dari tindakannya tersebut di masa depan.

## 2. *Conscientiousness*

*Conscientiousness* mengacu pada sikap lebih berhati-hati dan mendengarkan kata hati. *Big Five Teori* memaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada *traits conscientiousness* memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan, dan lain sebagainya. Adanya perilaku tersebut dapat mengindikasikan bahwa para pekerja telah menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan. Jadi bila ditinjau dalam konteks sebuah perusahaan adanya perilaku ini tentunya akan

sangat menguntungkan, karena pekerja dengan *conscientiousness* yang tinggi akan memiliki sikap yang bagus daripada rekan-rekan kerjanya yang lain dengan menunjukkan ketaatan pada regulasi dan prosedur perusahaan yang lebih baik.

### 3. *Courtesy*

Dimensi *courtesy* dapat digambarkan dengan sebuah bentuk tindakan yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah, sedangkan secara arti kata *courtesy* dapat diartikan dengan sikap sopan, dan mempertimbangkan orang lain. Tindakan *courtesy* dapat dicontohkan dengan menawari teman kerja untuk makan bersama, apabila sedang memiliki tugas yang sama selalu mengingatkan teman kerjanya agar tidak lupa atau mungkin menawarinya untuk saling berbagi dan bertukar pikiran menyelesaikan tugas tersebut, dan lain sebagainya.

### 4. *Sportsmanship*

Dimensi *Sportsmanship* dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (*complain*) individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap *sportsmanship* yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara jujur menjalankan pekerjaannya dan sedikit mengeluh, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. Dalam konteks sebuah perusahaan sikap ini tentunya akan sangat menguntungkan, karena para pekerja akan dengan mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada di perusahaannya, sebagai contoh apabila perusahaan mengeluarkan kebijakan baru mengenai suatu

hal, pekerja yang memiliki sikap *sportsmanship* tinggi akan dengan mudah menerima kebijakan baru itu dan mengesampingkan masalah-masalah kecil yang mungkin muncul disebabkan oleh kebijakan baru tersebut. Jadi individu dengan sikap *sportsmanship* yang bagus dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungannya dan sedikit mengeluh. Hal tersebut didukung oleh penjelasan Organ et al dalam artikel Irfa (2019) *define sportsmanship as an employee's "ability to roll with the punches" even if they do not like or agree with the changes that are occurring within the organization. By reducing the amount of complaints from employees that administrators have to deal with, sportsmanship conserves time and energy.*

#### 5. *Civic virtue*

*Civic virtue* ditunjukkan dengan perilaku turut serta secara penuh (*self involvement*) dan perhatian lebih pada perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Individu dengan *civic virtue* yang tinggi akan sangat memperhatikan kepentingan perusahaannya. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan selalu berperan aktif dalam semua kegiatan yang ada dalam perusahaan, seperti training pegawai, *workshop*, dan lain sebagainya, selalu memperhatikan informasi penting baik dari luar ataupun dari dalam perusahaan yang dapat bermanfaat bagi perusahaannya. Dalam bukunya Organ *This dimension also encompasses positive involvement in the concerns of the organization* (Organ et al., Irfa 2016). Jadi dapat disimpulkan bahwa pekerja dengan *civic virtue*

yang bagus akan mempunyai loyalitas dan perhatian yang lebih bagi perusahaannya.

Menurut (Saleem & Amin, 2013) OCB dibangun dari lima indikator yang masing- masing bersifat unik, yaitu:

1. Conscientiousness yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, misalnya tidak absen di hari kerja.
2. Civic virtue adalah perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi.
3. Sportmanship adalah menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh.
4. Courtesy yaitu perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal

Dimensi kedua *Organizational Citizenship Behavior* yaitu OCBO merupakan perilaku menguntungkan perusahaan tanpa tindakan yang ditunjukan secara spesifik untuk setiap anggota lain dalam perusahaan.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Tahun</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
(Qodariah, 2019)	Analisis Deskripsi Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan: Ability (A), Effort (E), Support (S) Pt Surveyor Indonesia	2019	Hasil penelitian terdapat pengaruh langsung positif variabel work engagement terhadap variabel kinerja karyawan.
(Wulandari, 2021)	Pengaruh <i>Quality Of Work</i> Dan <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PT. Bank Central Asia, TBK KCU Depok	2021	<i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang KCU Depok
(Kustya & Nugraheni, 2020)	Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat Pdam Tirta Moedal Kota Semarang)		Keterikatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi, kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain itu, variabel komitmen organisasi dapat memediasi hubungan tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tetapi tidak terhadap keterikatan kerja pada kinerja karyawan
(Gumelar, 2021)	Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Terhadap	2021	Dari hasil analisis data tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari Servant Leadership terhadap OCBIP.

	Organizational Citizenship Behavior dari Perspektif Islami Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes		
(Handayani et al., 2020)	Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif serta Organization Citizenship Behavior Pegawai	2020	Hasil analisis menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior pegawai.
(Cholis, 2019)	Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Tetap MTs Negeri Kota Probolinggo	2019	Berdasarkan dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel servant leadership berpengaruh secara signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
Diah Sofiah, Dkk	Peran work engagement pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenshipbehavior dosen milenial	2022	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work engagement memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB dosen milenial
Genika Virgiana Wulandari	Pengaruh quality of work life dan work engagement terhadap organizational citizenship behavior pt. Bank central asia, tbk kcu depok	2021	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <i>Work Engagement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .

## 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu penjelasan tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai rumusan masalah dan juga membantu menjelaskan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun variabel independen pada penelitian ini adalah *servant leadership*, *work engagement* dan OCB, sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja

### 2.3.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja

*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 (Vondey, 2010),.

Pemimpin yang menunjukkan sikap bijaksana, rendah hati, terbuka dan adil, mampu membentuk nilai-nilai yang menunjukkan sikap konsisten dan mampu memotivasi bawahan untuk berkinerja tinggi memiliki efek yang positif terhadap perilaku pegawai untuk merumuskan ide-ide kreatif yang mengacu kepada perubahan dan inovasi serta mengaplikasikan ide-ide tersebut dalam pekerjaan sehari-hari (Yurika & Rosita, 2022).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen at al., 2023) dan (Sapengga, 2016) menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja

### **2.3.2 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja**

*Work engagement* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif melibatkan pemunculan dan penerapan ide pada metode, prosedur pekerjaan untuk memberikan keuntungan pada unit yang bersangkutan. Ide-ide tersebut dapat muncul ketika karyawan memiliki inspirasi untuk memberikan kontribusi terhadap pekerjaannya, *work engagement* mengacu pada kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli et al., 2020)

*Work engagement* yang lebih tinggi mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih baik. Karyawan yang *engage* cenderung lebih fleksibel untuk secara aktif mengubah lingkungan kerja mereka. Pada kondisi ini karyawan akan memperoleh sumber daya pekerjaan lebih banyak dan mengurangi *job demand*. Kondisi ini dapat memungkinkan karyawan untuk memunculkan ide-ide dengan yang dapat diterapkan di tempat kerja dalam kondisi sulit (Bakker, 2018).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Qodariah, 2019), (Kustya & Nugraheni, 2020) dan (Rahmawati et al, 2022) membuktikan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.3 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja**

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di-tentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit

mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendo-rong efektivitas fungsi organisasi.

Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan karyawan (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri karyawan untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Sena, 2011).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **2.3.4 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organization Citizenship Behavior***

Seorang pemimpin yang melayani adalah seorang yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan kontribusi dan kesejahteraan masyarakat serta komunitas. Seorang *servant leadership* terlihat dengan kebutuhan rakyat dan bertanya pada dirinya sendiri bagaimana dapat membantu mereka untuk memecahkan masalah dan meningkatkan pengembangan pribadi. Pemimpin *servant leadership* menempatkan fokus utama pada orang, karena orang dan termotivasi untuk mencapai target mereka dan untuk memenuhi harapan ditetapkan (Mukasabe, 2014). Aspek dari kinerja ini konsisten dengan konsep OCB yang diperkenalkan oleh Organ. OCB merupakan perilaku yang bebas atau

bijaksana ditempat kerja yang melampaui pekerjaan dasar seseorang yang dipersyaratkan. 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.

Perilaku yang dicerminkan dalam *servant leadership* sangat mempengaruhi OCB pada pengikutnya, karena pengikut cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Penelitian yang dilakukan oleh Vondey (2010) kepada 130 orang yang bekerja di berbagai industri di seluruh Amerika Serikat menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan OCB. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin *servant leaders* memiliki jiwa melayani *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh OCB yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan OCB pula pada karyawannya. Dapat diartikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fatril et al, 2022) dan (Kaleem, 2019) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### **2.3.5 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Work engagement* memainkan peran sentral dalam meningkatkan OCB di antara karyawan di berbagai organisasi. (Christian et al., 2019) berpendapat bahwa *work engagement* membuat karyawan lebih efisien dalam bekerja,

sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan tugas-tugas yang berada di luar pekerjaan mereka. Selain itu, (Sulea et al., 2020) melaporkan bahwa *work engagement* tidak hanya penting dalam meningkatkan OCB, tetapi juga mengurangi perilaku kerja yang kontra-produktif. Selain itu *work engagement* ditemukan untuk meningkatkan OCB di kalangan professional perawat dari berbagai rumah sakit di Thailand (Matula & Uon, 2016) yang sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Simpson, 20019). Penelitian tentang *work engagement* telah mengungkapkan bahwa karyawan yang terlibat adalah individu yang sangat energik dan mandiri yang memberikan pengaruh atas peristiwa yang memengaruhi kehidupan mereka (Bakker et al., 2018).

Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan merasa energik, dan berkomitmen pada standar kinerja berkualitas tinggi (Bakker & Leiter, 2019). Karyawan yang terlibat memiliki energi terfokus yang diarahkan pada tujuan organisasi (Macey, 20018), dan lebih mungkin untuk bekerja lebih keras melalui peningkatan upaya diskresi dari pada mereka yang tidak terlibat (Bakker, 2018). *Work engagement* berpengaruh secara positif signifikan OCB.

Hasil dalam penelitian yang dilakukan oleh Saputra, Yono, dan Irvianti (2013) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Sridhar dan Thiruvankadam (2014) juga menemukan bahwa *Work engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organization Citizenship Behaviour*. Demikian juga Hossan, Saeed, Al Sahi, Al Zaabi, dan Zaman (2016) yang membuktikan

bahwa adanya pengaruh *Work engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

### **2.3.6 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour***

*Servant leadership* merupakan hal yang penting dalam bisnis karena menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan di semua tingkat organisasi anda merasa dihormati dan dihargai. Perusahaan yang mengikuti filosofi kepemimpinan ini cenderung memiliki budaya kerja yang lebih kuat dengan semangat dan keterlibatan karyawan yang tinggi. Jika seorang pemimpin dapat menjadi penyayang, empati, rendah hati dan melayani karyawan, bisnis dapat tumbuh dengan baik dan karyawan juga akan merasa diberdayakan.

OCB merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi, merupakan aset bagi sebuah organisasi. Karena karyawan yang seperti ini akan sangat mudah sekali menaati perintah yang diberikan atasannya.

### **2.3.7 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour***

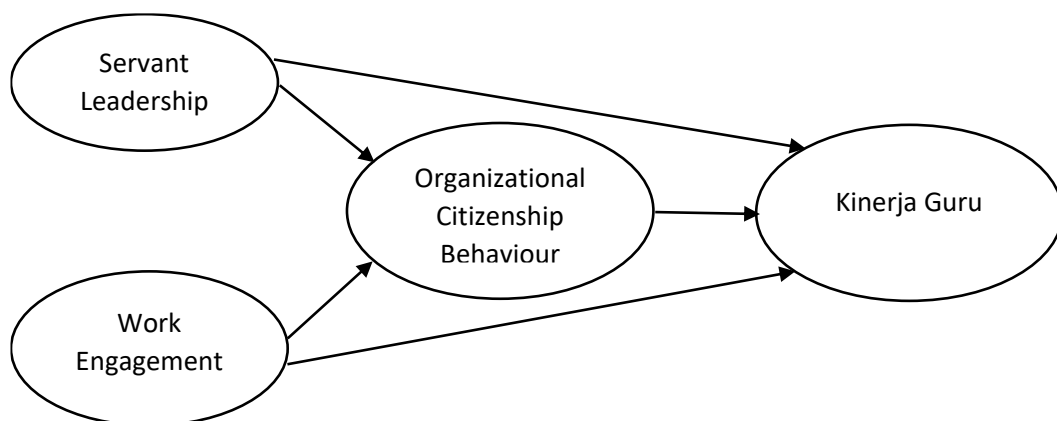
Menurut Mujiasih dan Ratnaningsih (2012), *work engagement* adalah gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. *Work engagement* bergerak melampaui kepuasan yang



menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari perusahaan tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah perusahaan. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

OCB merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi, merupakan aset bagi sebuah organisasi. Karena karyawan yang seperti ini akan sangat mudah sekali menaati perintah yang diberikan atasannya.

Dengan demikian kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
2. *Work engagement* berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
3. *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
4. *Servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* guru pada SMK Negeri 3 Medan.
5. *Work engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* guru pada SMK Negeri 3 Medan.
6. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *organizational citizenship* pada SMK Negeri 3 Medan.
7. *Work engagement* berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *organizational citizenship* pada SMK Negeri 3 Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian merupakan sebuah rancangan bagaimana suatu penelitian akan dilakukan. Rancangan tersebut digunakan untuk mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan penelitian yang dirumuskan. Pendekatan penelitian ada dua macamnya itu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif artinya informasi atau data yang disajikan berupa angka sedangkan pendekatan kualitatif informasi atau data yang disajikan berupa pernyataan. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1. Tempat Penelitian**

Pada penelitian ini yang menjadi tempat dilaksanakannya penelitian adalah pada SMK Negeri 3 Medan, yang berlokasi di Jl. STM No. 12B, Sitirejo II, Kec. Medan Amplas, Kota Medan.

##### **3.2.2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian akan dilakukan selama 6 bulan dimulai dari bulan February 2023 hingga bulan Agustus 2023 dan dimulai dengan pra observasi, tinjauan literasi atau pustaka, pembuatan proposal tesis,



tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel
1	<i>Servant Leadership</i>	<i>Servant Leadership</i> adalah sikap pemimpin atau kepala sekolah yang melayani, menyayangi serta lebih mementingkan kepentingan guru-guru dan pegawainya daripada kepentingan dirinya sendiri untuk dapat menciptakan sekolah yang lebih baik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kasih Sayang (<i>Love</i>)</li> <li>b. Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)</li> <li>c. Visi (<i>Vision</i>)</li> <li>d. Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)</li> <li>e. Kepercayaan (<i>Trust</i>)</li> </ul>
2	<i>Work Engagement</i>	<i>Work engagement</i> adalah suatu kondisi atau derajat yang menunjukkan seberapa besar seseorang benar-benar menghayati peran kerjanya. Seberapa besar guru sangat ingin terlibat dengan kelas dan siswanya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan (<i>Vigor</i>)</li> <li>b. Keterlibatan atau dedikasi (<i>Dedication</i>)</li> <li>c. Keadaan (<i>Absorption</i>)</li> </ul>
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> adalah sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang tidak mengikat, tidak berkaitan dengan sistem reward formal dari organisasi, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Dapat dikatakan suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Conscientiousness</i> ( Perilaku Sukarela)</li> <li>b. <i>Civic virtue</i> (Inisiatif)</li> <li>c. <i>Sportmanship</i> (Perilaku yang sportif)</li> <li>d. <i>Courtesy</i> (Menjaga hubungan yang baik)</li> </ul>
4	Kinerja	Kinerja guru merupakan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya disekolah dan menggambarkan adanya suatu pembuatan yang di tampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.</li> <li>b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik.</li> <li>c. Penguasaan metode dan strategi mengajar.</li> <li>d. Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik.</li> <li>e. Kemampuan mengelola kelas.</li> <li>f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi</li> </ul>

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan

digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*

Menurut (Juliandi et al., 2015), wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada Guru PNS dan P3K untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Kuisisioner/angket

Menurut (Juliandi et al., 2015) kuesioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.3. Skala Likert**

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya kuesioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

### 3.6. Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate I Ghozali, (2016) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator - indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten

didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni:

- a. Validitas konvergen (*convergent validity*)
- b. Realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*)
- c. validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Dan serta analisis model struktural (*inner model*) (Anderson, 2014), yakni

- a. Koefisien determinasi (r-square)
- b. f-square
- c. Pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua,



mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta)

### 3.6.1 Analisis *Outer Model*

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

- a. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar *item score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standarlized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh (Imam Ghozali, 2010) nilai *outer loading* antara 0,5 - 0,6 sudah dianggap cukup.

- b. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).
- c. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal *consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
- d. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ .

### 3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa *inner model* dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone – Geisser Q-square test* untuk *predictive* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam pengevaluasi *inner* model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Berikut analisis model struktural *inner model*, yaitu:

### 1. R-Square

Adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari RSquare sebagai berikut (Juliandi, 2018):

- a. Jika nilai (adjusted) = 0,75 model adalah substansial (kuat)
- b. Jika nilai (adjusted) = 0,50 model adalah moderate (sedang)
- c. Jika nilai (adjusted) = 0,25 model adalah lemah (buruk)

### 2. F-Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F-square) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai = 0.02 efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

- b. Jika nilai = 0.15 efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c. Jika nilai = 0.35 efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.3 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

Pada pengujian hipotesis terdapat tiga tahapan, yaitu:

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effects berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effects adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficients): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficients) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficients) adalah negatif, maka pengaruh suatu

variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Values): (1) Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effects berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effects) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3) *Total Effects* (Pengaruh Total)

*Total effects* merupakan total dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effects* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *Servant Leadership* (X1), 6 pernyataan untuk variabel *Work Engagement* (X2), 8 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dan 12 pernyataan untuk variabel kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 63 orang Guru PNS dan Guru P3K di SMK Negeri 3 Medan, akan tetapi angket yang disebar tidak diseluruhnya balik kepada peneliti, dimana jumlah angket yang balik kepada peneliti sebanyak 57. Dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklist.

##### 4.1.2 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik 57 responden diolah menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian, seperti yang dibawah ini:

###### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin :</b>		
Pria	25	43,86
Wanita	32	56,14
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Diolah 2023

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa jenis kelamin laki-laki sebanyak 25 orang atau 43,6% dan perempuan sebanyak 32 orang atau 56,14% . Dari data diatas mayoritas responden perempuan yaitu berjumlah 32 orang, hal ini dikarenakan perempuan dipandang sebagai sosok yang tepat menjadi guru karena nalurinya sebagai seorang ibu, dimana ibu bertugas untuk mendidik, mengasuh, menjaga anak itu adalah wanita. Sementara laki-laki bukan pengasuh dan pendidik anak, melainkan sosok pekerja keras yang memiliki kewajiban mencari nafkah.

#### 4.1.2.2 Usia

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Usia**

<b>Uraian</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Usia:</b>		
>30 tahun	7	12,28
30-39 tahun	23	40,35
40-50 tahun	21	36,84
<50 tahun	6	10,53
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Diolah Tahun 2023

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia >30 tahun yaitu 7 orang atau 12,28%, usia antara 30-39 tahun yaitu 23 orang atau 4035%, usia antara 40-50 tahun yaitu 21 orang atau 36,84%, usia >50 tahun yaitu 6 orang atau 10,53%. Dari data diatas mayoritas responden usia 30-39 tahun yaitu berjumlah 23 orang. Hal ini menunjukkan bahwa dengan usia 30-39 tahun akan lebih semangat dan lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya.

Dengan dominannya usia produktif akan berdampak pada terselenggaranya lebih maksimal pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

#### 4.1.2.3 Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan pendidikan dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Uraian</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Pendidikan</b>		
D3		
S1	54	94,74
S2	3	5,26
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Diolah Tahun 2023

Berdasarkan table diatas, diketahui bahwa mayoritas pendidikan responden yaitu pada tamatan S1 yaitu 54 orang atau 94,74%, tamatan S2 yaitu 3 orang atau 5,26%. Dari data diatas mayoritas responden tamatan S1 yaitu berjumlah 54 orang. dimana dengan pendidikan pendidikan guru yang mayoritas sarjana menunjukkan bahwa kompetensi guru dalam melakukan pekerjaan cukup tinggi. Selain itu berdasar UU Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 dan PP No. 19 Tahun 2005 yakni pendidikan guru seharusnya S-1 berasal dari FKIP/IKIP

#### 4.1.3 Jawaban Responden

##### 4.1.3.1 Kinerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.



**Tabel 4.4**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja (Y)**

No.	Jawaban (Y)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	29.8	28	49.1	11	19.3	1	1.8	0	0.00	57	100%
2	15	26.3	30	52.6	10	17.5	2	3.5	0	0.00	57	100%
3	19	33.3	35	61.4	3	5.3	0	0.0	0	0.00	57	100%
4	16	28.1	36	63.2	4	7.0	1	1.8	0	0.00	57	100%
5	25	43.9	27	47.4	5	8.8	0	0.0	0	0.00	57	100%
6	27	47.4	24	42.1	4	7.0	2	3.5	0	0.00	57	100%
7	24	42.1	26	45.6	5	8.8	2	3.5	0	0.00	57	100%
8	20	35.1	28	49.1	8	14.0	1	1.8	0	0.00	57	100%
9	24	42.1	23	40.4	8	14.0	2	3.5	0	0.00	57	100%
10	22	38.6	30	52.6	5	8.8	0	0.0	0	0.00	57	100%
11	21	36.8	29	50.9	6	10.5	1	1.8	0	0.00	57	100%
12	32	56.1	21	36.8	2	3.5	2	3.5	0	0.00	57	100%

**Sumber : Data Diolah 2023**

Dari tabel 4.4 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang menyusun program tahunan sesuai dengan mata pelajaran yang saya ampu, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 49.1%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan selalu menyusun program tahunan sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.
2. Jawaban responden tentang menyusun program semester setiap awal tahun pelajaran, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 52.6%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan selalu menyusun program semester setiap awal tahun pelajaran.

3. Jawaban responden tentang menyampaikan materi sesuai dengan kompetensi dasar, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 61.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan selalu menyampaikan materi sesuai dengan kompetensi dasar.
4. Jawaban responden tentang menguasai media pelajaran yang berfariatif, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentase 63.2%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan menguasai media pelajaran yang berfariatif.
5. Jawaban responden tentang menggunakan metode yang menunjang kreatifitas siswa, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 47.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan menggunakan metode yang menunjang kreatifitas siswa
6. Jawaban responden tentang menggunakan metode menyesuaikan dengan karakteristik siswa, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 47.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan menggunakan metode pembelajaran dengan menyesuaikan karakteristik siswa.
7. Jawaban responden tentang memberikan tugas sesuai dengan dengan tujuan pembelajaran, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 24 Orang dengan persentase 42.1%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang

terdapat di SMK Negeri 3 Medan memberikan tugas sesuai dengan dengan tujuan pembelajaran.

8. Jawaban responden tentang memberikan tugas untuk materi disetiap akhir pelajaran, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 49.1%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan memberikan tugas untuk materi disetiap akhir pelajaran.
9. Jawaban responden tentang memotivasi siswa saat membuka pelajaran, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 24 Orang dengan persentase 26.3%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan memotivasi siswa saat membuka pelajaran.
10. Jawaban responden tentang mengawali pelajaran dengan membahas materi sebelumnya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 52.6%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan mengawali pelajaran dengan membahas materi sebelumnya.
11. Jawaban responden tentang menentukan aspek-aspek hasil belajar siswa yang dievaluasi sesuai tujuan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 29 Orang dengan persentase 50.9%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan menentukan aspek-aspek hasil belajar siswa yang dievaluasi sesuai tujuan pembelajaran.
12. Jawaban responden tentang menentukan prosedur evaluasi hasil belajar siswa sesuai dengan KKM, mayoritas responden menjawab “sangat setuju”

sebanyak 32 Orang dengan persentase 56.1%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di SMK Negeri 3 Medan menentukan prosedur evaluasi hasil belajar siswa sesuai dengan KKM.

#### 4.1.3.2 *Servant Leadership*

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *Servant Leadership* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel *Servant Leadership* (X1)**

No.	Jawaban (X1)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	36.8	27	47.4	8	14.0	1	1.8	0	0.0	57	100%
2	17	29.8	33	57.9	6	10.5	1	1.8	0	0.0	57	100%
3	24	42.1	28	49.1	5	8.8	0	0.0	0	0.0	57	100%
4	19	33.3	27	47.4	9	15.8	2	3.5	0	0.0	57	100%
5	24	42.1	30	52.6	3	5.3	0	0.0	0	0.0	57	100%
6	23	40.4	26	45.6	6	10.5	2	3.5	0	0.0	57	100%
7	21	36.8	31	54.4	4	7.0	1	1.8	0	0.0	57	100%
8	21	36.8	27	47.4	6	10.5	3	5.3	0	0.0	57	100%
9	25	43.9	28	49.1	2	3.5	2	3.5	0	0.0	57	100%
10	24	42.1	29	50.9	3	5.3	1	1.8	0	0.0	57	100%

**Sumber : Data Diolah 2023**

Dari tabel 4.5 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang pimpinan saya memberikan penghargaan yang layak kepada guru yang berprestasi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 orang dengan persentase 47.4%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di SMK Negeri 3 Medan memberikan penghargaan yang layak kepada setiap guru yang berprestasi.

2. Jawaban responden tentang pemimpin saya bersikap simpatik terhadap setiap guru, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 33 orang dengan persentase 57,9%. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di SMK Negeri 3 Medan bersikap simpatik terhadap setiap guru
3. Jawaban responden tentang pimpinan saya melakukan pelimpahan tugas kepada beberapa orang guru di bidang kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, dan keuangan mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 orang dengan persentase 49,21%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di SMK Negeri 3 Medan melakukan pelimpahan tugas kepada beberapa orang guru di bidang kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, dan keuangan.
4. Jawaban responden tentang pimpinan saya memberikan kesempatan seluasluasnya kepada guru untuk memberikan ide-ide baru demi kemajuan sekolah mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 47,4%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di SMK Negeri 3 Medan memberikan kesempatan seluasluasnya kepada guru untuk memberikan ide-ide baru demi kemajuan sekolah.
5. Jawaban responden tentang pimpinan saya memiliki visi kedepan yang jelas, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 52,6%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di SMK Negeri 3 Medan memiliki visi kedepan yang jelas.
6. Jawaban responden tentang pemimpin saya menulis sebuah pernyataan visi yang jelas dan ringkas untuk sekolah, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 45,6%. Hal ini menunjukkan bahwa

pemimpin di SMK Negeri 3 Medan menulis sebuah pernyataan visi yang jelas dan ringkas untuk sekolah

7. Jawaban responden tentang pimpinan saya bersedia mengevaluasi diri sebelum menyalahkan orang lain, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 54,4%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di SMK Negeri 3 Medan bersedia mengevaluasi diri sebelum menyalahkan orang lain.
8. Jawaban responden tentang pimpinan saya menghargai perbedaan-perbedaan yang ada, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 47,4%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di SMK Negeri 3 Medan menghargai perbedaan-perbedaan yang ada.
9. Jawaban responden tentang pemimpin saya mempercayai guru dalam melaksanakan tugas, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 49.1%. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di SMK Negeri 3 Medan mempercayai guru dalam melaksanakan tugas.
10. Jawaban responden tentang pemimpin saya mendorong guru untuk bekerja tanpa keterpaksaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 29 Orang dengan persentase 50.9%. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di SMK Negeri 3 Medan mendorong guru untuk bekerja tanpa keterpaksaan

#### **4.1.3.3 Keterlibatan Kerja**

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel keterlibatan kerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Keterlibatan Kerja (X2)**

No.	Jawaban (2)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	28.1	31	54.4	7	12.3	2	3.5	0	0.0	57	100%
2	18	31.6	31	54.4	8	14.0	0	0.0	0	0.0	57	100%
3	14	24.6	35	61.4	6	10.5	2	3.5	0	0.0	57	100%
4	21	36.8	30	52.6	4	7.0	2	3.5	0	0.0	57	100%
5	23	40.4	26	45.6	5	8.8	3	5.3	0	0.0	57	100%
6	18	31.6	35	61.4	3	5.3	1	1.8	0	0.0	57	100%

**Sumber : Data Diolah 2023**

Dari tabel 4.6 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang merasa hal terpenting yang terjadi dalam hidup saya melibatkan pekerjaan saya saat ini, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 54.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan merasa hal terpenting yang terjadi dalam hidup melibatkan pekerjaan saat ini
2. Jawaban responden tentang bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 54.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan.
3. Jawaban responden tentang sangat terlibat secara personal dalam pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 61.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat

di guru di SMK Negeri 3 Medan sangat terlibat secara personal dalam pekerjaannya.

4. Jawaban responden tentang melakukan pekerjaan yang menjadi bagian kegiatan sehari-hari saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 52.6%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan melakukan pekerjaan yang menjadi bagian kegiatan sehari-hari.
5. Jawaban responden tentang memiliki ikatan yang sangat kuat dengan pekerjaan saya sehingga akan sangat sulit dilepaskan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 45.6%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan memiliki ikatan yang sangat kuat dengan pekerjaan sehingga akan sangat sulit dilepaskan.
6. Jawaban responden tentang menganggap bahwa tugas yang diberikan perlu untuk segera diselesaikan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 61.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan menganggap bahwa tugas yang diberikan perlu untuk segera diselesaikan.

#### **4.1.3.4 *Organization Citizenship Behavior***

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *Organization Citizenship Behavior* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.



**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel *Organization Citizenship Behavior* (Z)**

No.	Jawaban (Z)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	35.1	32	56.1	4	7.0	1	1.8	0	0.0	57	100%
2	18	31.6	29	50.9	8	14.0	2	3.5	0	0.0	57	100%
3	23	40.4	24	42.1	9	15.8	1	1.8	0	0.0	57	100%
4	13	22.8	35	61.4	6	10.5	3	5.3	0	0.0	57	100%
5	17	29.8	31	54.4	9	15.8	0	0.0	0	0.0	57	100%
6	23	40.4	26	45.6	6	10.5	2	3.5	0	0.0	57	100%
7	20	35.1	32	56.1	4	7.0	1	1.8	0	0.0	57	100%
8	18	31.6	29	50.9	8	14.0	2	3.5	0	0.0	57	100%

**Sumber : Data Diolah 2023**

Dari tabel 4.7 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 56.1%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya
2. Jawaban responden tentang melakukan introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 29 Orang dengan persentase 50.9%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan melakukan introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini.
3. Jawaban responden tentang selalu menaati peraturan yang berlaku di tempat saya bekerja, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 24 Orang dengan persentase 42.1%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh

guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan selalu menaati peraturan yang berlaku di tempat bekerja

4. Jawaban responden tentang selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 61.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada
5. Jawaban responden tentang tidak suka mengeluh dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 54.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan tidak suka mengeluh dalam bekerja.
6. Jawaban responden tentang semua pekerjaan yang saya lakukan merupakan tanggung jawab, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 45.6%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan semua pekerjaan yang saya lakukan merupakan tanggung jawab
7. Jawaban responden tentang menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 54.4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan.

8. Jawaban responden tentang tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak guru yang lain, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 56.1%. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh guru yang terdapat di guru di SMK Negeri 3 Medan tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak guru yang lain.

#### **4.1.4 Analisis Outer Model**

Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan individual *item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*.

##### **4.1.4.1 Convergent Validity**

*Convergent validity* terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reability*, dan *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

##### **1. Reliability Item**

Item reliabilitas atau biasa kita sebut dengan validitas indikator. Pengujian terhadap *reability item* (validitas indikator) dapat dilihat dari nilai *loading factor* (*standardized loading*). Nilai loading faktor ini merupakan besarnya korelasi antara antara setiap indikator dan konstraknya. Nilai *loading factor* diatas 0,7 dapat dikatakan ideal, artinya bahwa indikator tersebut dapat dikatakan valid

sebagai indikator untuk mengukur konstruk. Meskipun demikian, nilai *standardized loading factor* diatas 0,5 dapat diterima. Sedangkan nilai *standardized loading factor* dibawah 0,5 dapat dikeluarkan dari model Chin (1998). Berikut adalah nilai *reability item* yang dapat dilihat pada kolom *standardized loading*:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Outer Loading**

	Kinerja	OCB	Servant Leadership	Work Engagement
X1.2			0.712	
X1.3			0.828	
X1.4			0.783	
X1.5			0.841	
X1.6			0.750	
X1.7			0.785	
X1.8			0.724	
X2.1				0.786
X2.2				0.907
X2.3				0.901
X2.5				0.734
X2.6				0.775
Y1.1	0.718			
Y1.10	0.716			
Y1.2	0.786			
Y1.3	0.783			
Y1.4	0.742			
Y1.5	0.757			
Y1.6	0.934			
Y1.7	0.765			
Y1.8	0.903			
Y1.9	0.905			
Y11	0.840			
Y12	0.901			
Z1.3		0.815		
Z1.4		0.886		
Z1.5		0.897		
Z1.6		0.788		
Z1.7		0.895		
Z1.8		0.886		

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.8 di atas diketahui bahwa nilai *outer loading* pada setiap indikator adalah lebih dari 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian adalah valid

## 2. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,60$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 4.9**  
**Hasil *Composite Reliability***

	<b>Composite Reliability</b>
<b>Kinerja</b>	<b>0.955</b>
<b>OCB</b>	<b>0.946</b>
<b>Servant Leadership</b>	<b>0.907</b>
<b>Work Engagement</b>	<b>0.913</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk kinerja sebesar 0,955; OCB sebesar 0,946; *Servant Leadership* sebesar 0,917; *Work Engagement* sebesar 0,913. Empat laten memperoleh nilai *composite reliability* diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh faktor memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

*Average Variance Extracted* (AVE) menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.10**  
**Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)**

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Kinerja</b>	<b>0.643</b>
<b>OCB</b>	<b>0.744</b>
<b>Servant Leadership</b>	<b>0.583</b>
<b>Work Engagement</b>	<b>0.679</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk untuk kinerja sebesar 0,643; OCB sebesar 0,744; *Servant Leadership* sebesar 0,583; *Work Engagement* sebesar 0,679. Empat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

#### **4.1.4.2 *Discriminant Validity***

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstruk. Ukuran *cross loading* adalah adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstruk dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel

indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator kontrak yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

**Tabel 4.11**  
*Discriminant Validity*

	Kinerja	OCB	Servant Leadership	Work Engagement
X1.2	0.556	0.478	<b>0.712</b>	0.564
X1.3	0.871	0.858	<b>0.828</b>	0.877
X1.4	0.777	0.819	<b>0.783</b>	0.760
X1.5	0.865	0.876	<b>0.841</b>	0.833
X1.6	0.633	0.514	<b>0.750</b>	0.564
X1.7	0.681	0.546	<b>0.785</b>	0.606
X1.8	0.641	0.534	<b>0.724</b>	0.576
X2.1	0.737	0.744	0.743	<b>0.786</b>
X2.2	0.845	0.858	0.834	<b>0.907</b>
X2.3	0.922	0.903	0.853	<b>0.901</b>
X2.5	0.742	0.625	0.734	<b>0.734</b>
X2.6	0.659	0.658	0.580	<b>0.775</b>
Y1.1	<b>0.718</b>	0.455	0.641	0.568
Y1.10	<b>0.716</b>	0.798	0.676	0.678
Y1.2	<b>0.786</b>	0.646	0.806	0.708
Y1.3	<b>0.783</b>	0.669	0.835	0.695
Y1.4	<b>0.742</b>	0.516	0.689	0.601
Y1.5	<b>0.757</b>	0.626	0.715	0.726
Y1.6	<b>0.934</b>	0.893	0.864	0.919
Y1.7	<b>0.765</b>	0.817	0.730	0.718
Y1.8	<b>0.903</b>	0.855	0.815	0.901
Y1.9	<b>0.905</b>	0.882	0.838	0.897
Y11	<b>0.840</b>	0.844	0.755	0.824
Y12	<b>0.901</b>	0.894	0.831	0.865
Z1.3	0.791	<b>0.815</b>	0.810	0.799
Z1.4	0.826	<b>0.886</b>	0.822	0.795
Z1.5	0.798	<b>0.897</b>	0.749	0.796
Z1.6	0.692	<b>0.788</b>	0.657	0.677
Z1.7	0.875	<b>0.895</b>	0.805	0.814
Z1.8	0.855	<b>0.886</b>	0.790	0.814

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *loading factor* untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan

indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

Kriteria pengukuran yang lain adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018b).

**Tabel 4.12**  
**Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)**

	Kinerja	OCB	Servant Leadership
Kinerja			
OCB	0.889		
Servant Leadership	0.636	0.754	
Work Engagement	0.738	0.817	0.812

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT) untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih kecil dari 0.90. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

**Tabel 4.13**  
**Kriteria Fornell-Larcker**

	Kinerja	OCB	Servant Leadership	Work Engagement
Kinerja	0.802			
OCB	0.938	0.862		
Servant Leadership	0.958	0.898	0.764	
Work Engagement	0.956	0.930	0.916	0.824

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *Kriteria Fornell-Larcker* untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian



pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat

#### 4.1.5 Analisis Inner Model

##### 4.1.5.1 Uji Kebaikan Model (*Goodness Of Fit*)

Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit* (GoF). GoF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar kuadrat dari nilai rata-rata *average communalities index* (AVE) dikalikan dengan nilai R<sup>2</sup> model. Nilai GoF terbentang antara 0 sd 1 dengan interpretasi nilai-nilai: 0.1 (Gof kecil), 0,25 (GoF moderate), dan 0.36 (GoF besar) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Semakin tinggi nilai GoF, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan *goodness of fit* model :

**Tabel 4.14**  
**Hasil *Average Communalities Index***

Variabel	AVE	R Square
Kinerja	0.643	0.961
OCB	0.744	0.878
Servant Leadership	0.583	
Work Engagement	0.679	
Rata-rata	0.662	0.920
GOF	0.780	

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas hasil rata-rata communalities adalah 0,662. Nilai ini selanjutnya dikalikan dengan R<sup>2</sup> dan diakarkan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai GoF sebesar 0,780 lebih dari 0,36 sehingga

dikategorikan sebagai GoF besar, artinya bahwa model sangat baik (memiliki kemampuan yang tinggi) dalam menjelaskan data empiris.

#### 4.1.5.2 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

*R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil R<sup>2</sup>**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.961	0.959
OCB	0.878	0.874

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Dari tabel di atas 4.15 diketahui bahwa pengaruh *Servant Leadership* , *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja dengan nilai r-square 0,961 mengindikasikan bahwa variasi nilai kinerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai *Servant Leadership* , *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 96.1% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 3.9% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya pengaruh *Servant Leadership* dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai r-square 0,878

mengindikasikan bahwa variasi nilai *Organizational Citizenship Behavior* mampu dijelaskan oleh variasi nilai *Servant Leadership* dan *Work Engagement* sebesar 87.8% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 12.2% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### 4.1.5.3 Uji $F^2$ ( *Size Effect / F-Square* )

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai  $F^2$  sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai  $F^2$  sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai  $F^2$  sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Nilai *F-Square***

	Kinerja	OCB
Kinerja		
OCB	0.136	
Servant Leadership	0.765	0.108
Work Engagement	0.307	0.586

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

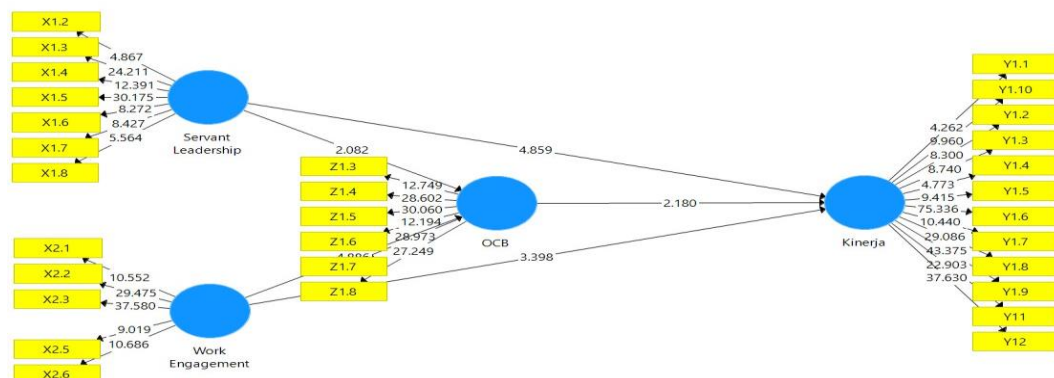
Berdasarkan tabel 4.16 di atas diketahui bahwa :

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja mempunyai memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,765 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).

2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,108 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
3. Pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,305 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
4. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,586 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,136 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).

#### **4.1.6 Pengujian Hipotesis**

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :



**Gambar 4.2 Path Coefficient**

#### 4.1.6.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

**Tabel 4.17**  
**Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
OCB -> Kinerja	0.209	0.096	2.180	<b>0.030</b>
Servant Leadership -> Kinerja	0.455	0.094	4.859	<b>0.000</b>
Servant Leadership -> OCB	0.286	0.138	2.082	<b>0.038</b>
Work Engagement -> Kinerja	0.344	0.101	3.398	<b>0.001</b>
Work Engagement -> OCB	0.668	0.137	4.886	<b>0.000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,455. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,286. Pengaruh tersebut

mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,038 < 0,05$ , berarti *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru pada SMK Negeri 3 Medan.

3. Pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,344. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,001 < 0,05$ , berarti *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
4. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,668. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru pada SMK Negeri 3 Medan.
5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,209. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,030 < 0,05$ , berarti *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.

#### **4.1.6.2 Pengujian Secara Tidak Langsung**

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.18**  
***Specific Indirect Effects***

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Servant Leadership -> OCB -> Kinerja	0.160	0.041	2.458	0.019
Work Engagement -> OCB -> Kinerja	0.189	0.074	2.881	0.012

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,160. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,019 < 0,05$ , berarti *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada SMK Negeri 3 Medan.
2. Pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,189. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,012 < 0,05$ , berarti *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada SMK Negeri 3 Medan.

## 4.2 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama

yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

#### **4.2.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,455. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mampu meningkatkan kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan, dimana pemimpin memberi semangat kerja, pemberian nasehat, memotivasi pengembangan kemampuan, pendekatan pada aturan dan prosedur kerja serta memberikan teguran dan pujian kepada anggota organisasi sehingga guru akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja guru tersebut akan semakin meningkat.

Semakin besar gaya *servant leadership* akan meningkatkan perilaku inovatif pegawai. Pemimpin yang menunjukkan sikap bijaksana, rendah hati, terbuka dan adil, mampu membentuk nilai-nilai yang menunjukkan sikap konsisten dan mampu memotivasi bawahan untuk berkinerja tinggi memiliki efek yang positif terhadap perilaku pegawai untuk merumuskan ide-ide kreatif yang mengacu kepada perubahan dan inovasi serta mengaplikasikan ide-ide tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Menurut Vondey (2010), *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.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen at al., 2023) (Andayani & Tirtayasa, 2019) (Harahap & Khair, 2019), (Marjaya & Pasaribu, 2019; Siagian & Khair, 2018) dan (Sapengga, 2016) menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### **4.2.2 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kinerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,344. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,001 < 0,05$ , berarti *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mampu meningkatkan kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan, dimana dengan meningkatkan keterlibatan kerja guru maka kinerja guru akan semakin meningkat, guru yang memiliki keterlibatan kerja akan selalu menunjukkan bahwa guru memiliki karakteristik yang penuh semangat, selalu berkonsentrasi terhadap pekerjaan, dan profesionalisme yang tinggi saat melakukan pekerjaannya termasuk proaktif, kreatif, dan produktif dalam pekerjaannya dengan demikian maka kinerja guru akan semakin meningkat.

Guru yang *engage* cenderung lebih fleksibel untuk secara aktif mengubah lingkungan kerja mereka. Pada kondisi ini guru akan memperoleh sumber daya pekerjaan lebih banyak dan mengurangi *job demand*. Kondisi ini dapat memungkinkan guru untuk memunculkan ide-ide dengan yang dapat diterapkan di tempat kerja dalam kondisi sulit.

Menurut (Wellins & Concelman, 2004), menyatakan pengertian mengenai *work engagement* merupakan kekuatan yang memberikan motivasi pada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi, kekuatan ini berupa rasa bangga memiliki pekerjaan, komitmen terhadap perusahaan atau organisasi, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan rasa bangga memiliki pekerjaan, usaha yang lebih seperti waktu, semangat dan keterikatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Qodariah, 2019), (Kustya & Nugraheni, 2020) dan (Rahmawati et al, 2022) membuktikan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **4.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,209. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,030 < 0,05$ , berarti *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya perilaku OCB maka kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan akan semakin meningkat. Dimana

dengan jalinan kerja sama yang dilakukan oleh guru dengan guru lain untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan yang dilakukan guru akan semakin cepat selesai dengan demikian maka pekerjaan guru dapat selesai tepat waktu sehingga kinerja guru akan semakin meningkat.

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di-tentukan oleh perilaku guru yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku guru yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendo-rong efektivitas fungsi organisasi.

Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan karyawan (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri karyawan untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Sena, 2011).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

#### **4.2.4 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organization Citizenship Behavior***

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,286. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,038 < 0,05$ , berarti *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru pada SMK Negeri 3 Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baik *Servant Leadership* maka *Organization Citizenship Behavior* guru pada SMK Negeri 3 Medan akan semakin baik. Dimana pemimpin memberikan motivasi secara langsung, serta perhatian penuh terhadap guru dalam melakukan pekerjaan, pemimpin dengan tinggi dalam memberikan arahan terhadap setiap guru dalam melakukan pekerjaan sehingga guru akan selalu melakukan kerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan.

Seorang pemimpin yang melayani adalah seorang yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan kontribusi dan kesejahteraan masyarakat serta komunitas. Seorang *servant leadership* terlihat dengan kebutuhan rakyat dan bertanya pada dirinya sendiri bagaimana dapat membantu mereka untuk memecahkan masalah dan meningkatkan pengembangan pribadi. Pemimpin *servant leadership* menempatkan fokus utama pada orang, karena orang dan termotivasi untuk mencapai target mereka dan untuk memenuhi harapan ditetapkan (Mukasabe, 2014). Aspek dari kinerja ini konsisten dengan konsep OCB yang diperkenalkan oleh Organ. OCB merupakan perilaku yang bebas atau bijaksana ditempat kerja yang melampaui pekerjaan dasar seseorang yang

dipersyaratkan. 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.

Perilaku yang dicerminkan dalam *servant leadership* sangat mempengaruhi OCB pada pengikutnya, karena pengikut cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Penelitian yang dilakukan oleh Vondey (2010) kepada 130 orang yang bekerja di berbagai industri di seluruh Amerika Serikat menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan OCB. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin *servant leaders* memiliki jiwa melayani *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh OCB yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan OCB pula pada karyawannya. Dapat diartikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fatril et al, 2022) dan (Kaleem, 2019) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.2.5 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organization Citizenship Behavior***

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,668. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar

0,000<0,05, berarti *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru pada SMK Negeri 3 Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baik *Work Engagement* maka *Organization Citizenship Behavior* guru pada SMK Negeri 3 Medan akan semakin baik. Dimana guru yang memiliki *work engagement* yang tinggi cenderung akan melaksanakan pekerjaannya dengan antusias dan sukacita tanpa adanya rasa terpaksa dengan demikian guru akan merasa puas dengan pekerjaan dan bersedia mencurahkan segala kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keinginan untuk selalu memberikan kontribusinya pada sekolah tempatnya bekerja melebihi dari apa yang menjadi tanggung jawabnya.

*Work engagement* memainkan peran sentral dalam meningkatkan OCB di antara karyawan di berbagai organisasi. (Christian et al., 2019) berpendapat bahwa *work engagement* membuat karyawan lebih efisien dalam bekerja, sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan tugas-tugas yang berada di luar pekerjaan mereka. Selain itu, (Sulea et al., 2020) melaporkan bahwa *work engagement* tidak hanya penting dalam meningkatkan OCB, tetapi juga mengurangi perilaku kerja yang kontra-produktif. Selain itu *work engagement* ditemukan untuk meningkatkan OCB di kalangan profesional perawat dari berbagai rumah sakit di Thailand (Matula & Uon, 2016) yang sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Simpson, 20019). Penelitian tentang *work engagement* telah mengungkapkan bahwa karyawan yang terlibat adalah individu yang sangat energik dan mandiri yang memberikan pengaruh atas peristiwa yang memengaruhi kehidupan mereka (Bakker et al., 2018).

Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan merasa energik, dan berkomitmen pada standar kinerja berkualitas tinggi (Bakker & Leiter, 2019). Karyawan yang terlibat memiliki energi terfokus yang diarahkan pada tujuan organisasi (Macey, 20018), dan lebih mungkin untuk bekerja lebih keras melalui peningkatan upaya diskresi dari pada mereka yang tidak terlibat (Bakker, 2018). *Work engagement* berpengaruh secara positif signifikan OCB

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saputra, Yono, dan Irvianti (2013) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Sridhar dan Thiruvankadam (2014) juga menemukan bahwa *Work engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organization Citizenship Behaviour*. Demikian juga Hossan, Saeed, Al Sahi, Al Zaabi, dan Zaman (2016) yang membuktikan bahwa adanya pengaruh *Work engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

#### **4.2.6 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Melalui *Organization Citizenship Behavior***

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,160. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,019 < 0,05$ , berarti *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada SMK Negeri 3 Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baik *Servant Leadership* maka *Organization Citizenship Behavior* yang akan berdampak pada kinerja guru pada pada SMK Negeri 3 Medan akan semakin baik. Dimana pemimpin memberikan motivasi, kasih sayang, serta pembeurdayaan secara langsung terhadap guru dalam melakukan pekerjaan, pemimpin dengan rendah hati dalam memberikan arahan terhadap setiap guru dalam melakukan pekerjaan sehingga guru akan selalu melakukan kerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan demikian maka pekerjaan guru akan selesai tepat pada waktunya.

*Servant leadership* merupakan hal yang penting dalam bisnis karena menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan di semua tingkat organisasi anda merasa dihormati dan dihargai. Perusahaan yang mengikuti filosofi kepemimpinan ini cenderung memiliki budaya kerja yang lebih kuat dengan semangat dan keterlibatan karyawan yang tinggi. Jika seorang pemimpin dapat menjadi penyayang, empati, rendah hati dan melayani karyawan, bisnis dapat tumbuh dengan baik dan karyawan juga akan merasa diberdayakan.

OCB merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi, merupakan aset bagi sebuah organisasi. Karena karyawan yang seperti ini akan sangat mudah sekali menaati perintah yang diberikan atasannya



#### 4.2.7 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kinerja Melalui *Organization Citizenship Behavior*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,189. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,012 < 0,05$ , berarti *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada SMK Negeri 3 Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baik *Work Engagement* maka *Organization Citizenship Behavior* guru pada SMK Negeri 3 Medan akan semakin baik dengan demikian maka kinerja guru akan semakin meningkat. Dimana guru yang memiliki *work engagement* yang tinggi cenderung akan melaksanakan pekerjaannya dengan antusias dan sukacita tanpa adanya rasa terpaksa dengan demikian guru akan merasa puas dengan pekerjaan dan bersedia mencurahkan segala kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keinginan untuk selalu memberikan kontribusinya pada sekolah tempatnya bekerja melebihi dari apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan demikian maka kinerja guru akan selesai tepat waktu, selain itu guru akan lebih inovatif dalam memberikan materi kepada siswanya.

Menurut Mujiasih dan Ratnaningsih (2012), *work engagement* adalah gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. *Work engagement* bergerak melampaui kepuasan yang

menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari perusahaan tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah perusahaan. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

OCB merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi, merupakan aset bagi sebuah organisasi. Karena karyawan yang seperti ini akan sangat mudah sekali menaati perintah yang diberikan atasannya.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Work Engagement* terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour*” adalah sebagai berikut :

1. Secara langsung *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
2. Secara langsung *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
3. Secara langsung *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Medan.
4. Secara langsung *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada SMK Negeri 3 Medan.
5. Secara langsung *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada SMK Negeri 3 Medan.
6. Secara tidak langsung *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada SMK Negeri 3 Medan.
7. Secara tidak langsung *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada SMK Negeri 3 Medan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Untuk pimpinan upaya meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan dengan terlebih dahulu memperhatikan model kepemimpinan *servant leadership* yang dibangun melalui profesionalisme dan budaya pemberdayaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Pimpinan dapat berorientasi pada pengembangan potensi guru untuk dapat menemukan value unik dalam diri ru sebagai modal dalam pengembangan organisasi.
2. Untuk pimpinan upaya meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan dengan membangun *Work Engagement* di tempat kerja yang baik dan saling mendukung. Hal ini dapat diterapkan dengan berbagai program yang dapat membangun rasa keterikatan kerja para guru seperti malakukan dan menyediakan *training* maupun *workshop* guna dapat menunjang kegiatan pekerjaan guru.
3. Usaha untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan terlebih dahulu meningkatkan OCB diantaranya adalah dengan memberikan keleluasaan kepada guru untuk menemukan model terbaiknya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Guru dilibatkan dalam membuat strategi bersama dan mentransformasikan pencapaian sekolah sebagai kerja bersama sehingga timbul kebanggan dan bagian dari sekolah.

4. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya menambah jumlah variabel independen yang masih berbasis pada sumberdaya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian selanjutnya,

## DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Ardiansyah, A., Fandy, F., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Employee Engagement Dan Dampaknya Pada Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 125–138.
- Asfiah, E. Y., & Kurniawati, E. (2014). Hubungan antara resiliensi dengan work engagement pada guru SLB. *Psikoislamika: Jurnal Psikologi Dan Psikologi Islam*, 11(2), 17–20.
- Asih, E. R., & Sholeh, M. (2020). Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 8(2), 89–99.
- Astuti, H., Rokhmat, J., & Sudirman. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Di Kecamatan Aikmel Kabupater Lombok Timur. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 2(1), 112–135.
- Depdiknas. (2005). *Panduan Pengembangan Model Pembelajaran Berbasis Kompetensi*. Direktorat PPTK dan KPT Dirjen Dikti.
- Ekowati, V. M., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>
- Fathurrohman, A. (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Stres Terhadap Kinerja Guru Smk Swasta Kecamatan Matraman Jakarta Timur. *Jurnal SAP*, 3(1), 10–17.
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264–277.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Idris, W. (2016). Interaksi antara pendidikan dan peserta didik dalam pandangan islam. *Jurnal Studi Islam*, 11(2), 132–153.
- Indrawati, I. (2015). Perbedaan kinerja guru taman kanak-kanak yang bersertifikat dan tidak bersertifikat pendidik professional se-kecamatan turi kabupaten sleman. *Jurnal Pendidikan Guru PAUD*, 1(1), 1–12.
- Jufrizen, J, Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 4(2), 145-165.
- Jufrizen, J, Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi

- Swasta Di Medan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 4(2), 145–165.
- Juliandi, A. (2018a). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. Universitas Batam.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.2538001>
- Juliandi, A. (2018b). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. UMSU PRESS.
- Kawauchi, E., Inoue, R., & Ohashi, K. (2017). Relationship of High Work Engagement among Staff Midwives with Their Immediate Superiors' Burnout on Maternity and Labor Wards in Japan. *Open Journal Of Nursing*, 7(1), 39–49.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Maris, A., Wiji, U., & Prihatini, D. (2015). Pengaruh Servant Leadership dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa Universitas Brawijaya.*, 1(1), 1–7.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Maryani, M., Moelyati, T. A., & Marlibatubara, M. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Wilayah Perairan Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Ekonomi*, 3(4), 208–228.
- Mulyani, S., Nasution, E. S., & Pratiwi, I. W. (2020). Hubungan Efikasi Diri dan Keterikatan Kerja Guru Taman Kanak-kanak. *JP3SDM*, 9(1), 74–89.
- Mulyasa, E. (2008). *Menjadi Guru Profesional*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, M. (2014). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi* (R. Roesdakarya (ed.)).
- Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat*. CV. Pena Persada.
- Negara, D. S. (2022). Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Pencapaian Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(4), 817–825.
- Northouse, G., & Peter, P. (2016). *Leadership, Theory & Practice Seventh Edition*.
- Novaliadi, F. (2007). Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(5), 90–99.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage

Publication Inc.

- Paino, P., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Employee Engagement Di Smk Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 20–30.
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1), 27–34.
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Manajemen*. Erlangga.
- Romadhon, M., & Zulela, M. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(2), 478–489.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance : An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *Journal of Business and Management*, 5(5), 194–207.
- Sancoko, C. H., & Sugiarti, R. (2022). Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya. *Jurnal Pendidikan Rokania*, 7(1), 1–14.
- Saondi, S. (2010). *Etika Profesi Keguruan*.
- Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77.
- Sholikha, S., & Izzati, U. A. (2021). Hubungan Antara Keterlibatan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Guru. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 88–100.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Titisari, P. (2016). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Witra Wacana Media.
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). *Harnessing the strength of the world's mostpowerful management philosophy: Servant Leadership across cultures*.
- Uno, H. B., Lamatenggo, N., & Solong, N. P. (2014). *TEORI Variabel Keguruan & Pengukurannya*. Sultan Amai Press, 122.
- Widyanti, R. (2019). *Prilaku Organisasi* (Basuki (ed.)). Universitas Islam Kalimantan MAB.
- Wirawan, W. (2014). *Teori Kepemimpinan. Ilmu prilaku*.
- Wulandari, G. V. (2021). Pengaruh Quality Of Work Life dan Work Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT. Bank Central Asia, TBK KCU Depok. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(3), 256–265.



L

A

M

P

I

R

A

N

## KUESIONER

### Pengaruh *Servant Leadership* dan *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

#### A. PETUNJUK PENGISIAN

Pernyataan di bawah ini mohon dijawab tanpa pengaruh apapun, dan peneliti menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu/Saudara. Berilah tanda centang (  $\checkmark$  ) atau silang ( X ) pada salah satu jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara.

**SS = Sangat Setuju;                      diberi skor = 5**

**S = Setuju;                                diberi skor = 4**

**N = Netral;                                diberi skor = 3**

**TS = Tidak Setuju;                      diberi skor = 2**

**STS = Sangat Tidak Setuju;        diberi skor = 1**

#### B. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama /Inisial : \_\_\_\_\_

2. Umur : \_\_\_\_\_ Tahun

3. Jenis Kelamin :                       Laki-Laki     Perempuan

4. Status :                                 Menikah     Belum menikah

5. Pendidikan terakhir :               D3     S1               S2

*Servant Leadership (X1)*

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Kasih Sayang (<i>Love</i>)</b>						
1	Pimpinan saya memberikan penghargaan yang layak kepada guru yang berprestasi.					
2	Pemimpin saya bersikap simpatik terhadap setiap guru					
<b>Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)</b>						
3	Pimpinan saya melakukan pelimpahan tugas kepada beberapa orang guru di bidang kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, dan keuangan.					
4	Pimpinan saya memberikan kesempatan seluasluasnya kepada guru untuk memberikan ide-ide baru demi kemajuan sekolah					
<b>Visi (<i>Vision</i>)</b>						
5	Pimpinan saya memiliki visi kedepan yang jelas.					
6	Pemimpin saya menulis sebuah pernyataan visi yang jelas dan ringkas untuk sekolah.					
<b>Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)</b>						
7	Pimpinan saya bersedia mengevaluasi diri sebelum menyalahkan orang lain.					
8	Pimpinan saya menghargai perbedaan-perbedaan yang ada.					
<b>Kepercayaan (<i>Trust</i>)</b>						
9	Pemimpin saya mempercayai guru dalam melaksanakan tugas.					
10	Pemimpin saya mendorong guru untuk bekerja tanpa keterpaksaan					

**Keterlibatan Kerja (X2)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Vigor</b>						
1	Saya merasa hal terpenting yang terjadi dalam hidup saya melibatkan pekerjaan saya saat ini					
2	Saya bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan					
<b>Dedication</b>						
3	Saya sangat terlibat secara personal dalam pekerjaan saya					
4	Saya melakukan pekerjaan yang menjadi bagian kegiatan sehari-hari saya.					
<b>Absorption</b>						
5	Saya memiliki ikatan yang sangat kuat dengan pekerjaan saya sehingga akan sangat sulit dilepaskan					
6	Saya menganggap bahwa tugas yang diberikan perlu untuk segera diselesaikan.					

**OCB (Z1)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b><i>Conscientiousness</i></b>						
1	Saya memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya					
2	Saya melakukan introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini.					
<b><i>Civic virtue</i></b>						
3	Saya selalu menaati peraturan yang berlaku di tempat saya bekerja					
4	Saya selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada					
<b><i>Sportmansip</i></b>						
5	Saya tidak suka mengeluh dalam bekerja					
6	Semua pekerjaan yang saya lakukan merupakan tanggung jawab saya					
<b><i>Courtesy</i></b>						
7	Saya menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan					
8	Saya tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak guru yang lain.					

**Kinerja (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar</b>						
1	saya menyusun program tahunan sesuai dengan mata pelajaran yang saya ampu					
2	Saya menyusun program semester setiap awal tahun pelajaran					
<b>Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik.</b>						
3	Saya menyampaikan materi sesuai dengan kompetensi dasar					
4	Saya menguasai media pelajaran yang berfariatif					
<b>Penguasaan metode dan strategi mengajar.</b>						
5	saya menggunakan metode yang menunjang kreatifitas siswa					
6	Saya menggunakan metode menyesuaikan dengan karakteristik siswa					
<b>Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik.</b>						
7	Saya memberikan tugas sesuai dengan dengan tujuan pembelajaran					
8	Saya memberikan tugas untuk materi disetiap akhir pelajaran					
<b>Kemampuan mengelola kelas</b>						
9	Saya memotivasi siswa saat membuka pelajaran					
10	saya mengawali pelajaran dengan membahas materi sebelumnya					
<b>Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi</b>						
11	Saya menentukan aspek-aspek hasil belajar siswa yang dievaluasi sesuai tujuan					
12	Saya menentukan prosedur evaluasi hasil belajar siswa sesuai dengan KKM					

**TERIMA KASIH ATAS BANTUAN DAN  
PARTISIPASINYA**