

Jurnal Manajemen SDM – September 2017

**Analisis Pengaruh *Servant Leadership* Dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Guru dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening
(studi pada SMK Tamtama Karanganyar)**

**Maria Ulfah
135501495**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (Stie) Putra Bangsa
Program Studi Ilmu Manajemen (S1)
Kebumen
2017**

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behaviour*, terhadap Kinerja Guru dan Komitmen Afektif Guru SMK Tamtama Karanganyar. Penelitian ini menggunakan metode sensus atau keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 44 responden yang seluruhnya merupakan Guru SMK Tamtama Karanganyar. Untuk menguji kelayakan instrument kuesioner diuji melalui tes validitas dan reliabilitas, sedangkan untuk analisis data menggunakan metode analisis uji asumsi klasik, analisis jalur, dan uji kolerasi antar variabel dengan menggunakan bantuan *IBM SPSS 23.00 for Windows 10*. Uji Reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini valid dan reliabel.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru dan Kinerja Guru. (2) OCB berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru dan Kinerja Guru. (3) Komitmen Afektif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru. (4) Nilai *Adjust R²* persamaan substruktural I sebesar 0,830 atau 83% yang berarti bahwa Komitmen Afektif dipengaruhi oleh variabel *Servant Leadership* dan OCB, selebihnya 17% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini. (5) Nilai *Adjust R²* persamaan substruktural II sebesar 0,854 atau 85,4% yang berarti bahwa Kinerja Guru dipengaruhi oleh *Servant Leadership*, OCB, dan Komitmen Afektif, selebihnya sebesar 14,6% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini.

Kata kunci : *Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour*, komitmen Afektif dan Kinerja.

PENDAHULUAN

Pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam perkembangan dan kelangsungan hidup bangsa. Dalam pelaksanaan dan tugasnya, personil yang berhubungan langsung dengan tugas penyelenggaraan pendidikan adalah guru. Guru yang baik memiliki empat persyaratan yang harus dikuasai yaitu penguasaan materi pelajaran, penguasaan professional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan kepribadian untuk melaksanakan tugasnya, disamping itu guru harus merupakan pribadi yang berkembang dan bersifat dinamis. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan, maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan kinerja guru.

Peningkatan faktor-faktor pendidikan yang lain seperti pembaharuan kurikulum dan penambahan sarana fisik kependidikan, tidak akan memberikan hasil seperti yang diharapkan apabila guru tidak mendapatkan perhatian, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa peran guru sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Oleh karena itu kinerja guru harus selalu ditingkatkan, mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era globalisasi sangat ketat. Kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta penggunaan waktu. Pentingnya kinerja guru pada keberhasilan sekolah dalam pencapaian visi misi membuat guru sebagai sumber daya manusia harus memberikan kontribusi yang cukup besar.

SMK Tamtama Karanganyar adalah salah satu SMK yang ada di Kabupaten Kebumen, yang berlokasi di Jl. Kemakmuran No. 39 Karanganyar Kebumen. SMK Tamtama Karanganyar merupakan salah satu sekolah yang berprestasi baik. Selain itu, SMK Tamtama Karanganyar juga merupakan salah satu SMK favorit di Kabupaten Kebumen yang sudah terakreditasi A. Berikut adalah tabel nama guru yang berprestasi bagi SMK Tamtama Karanganyar :

Tabel I-1
Daftar Prestasi Guru
SMK Tamtama Karanganyar

No	Prestasi / Kejuruan
1	Juara 2 Olimpiade Sains Guru Tingkat Kabupaten Kebumen
2	Juara 2 Lomba Kompetensi Guru TKJ Tingkat Kabupaten Kebumen
3	Juara 1 Lomba Kompetensi Guru Tingkat Kabupaten Kebumen

4	Juara 3 Lomba Kompetensi Guru Akuntansi Tingkat Kabupaten Kebumen
---	--

Sumber : data prestasi SMK Tamtama Karanganyar (2009-2013)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa prestasi yang di peroleh guru SMK Tamtama Karanganyar terbilang cukup memuaskan. Dalam kinerjanya guru SMK tamtama terbilang dapat menguasai materi pelajaran dengan baik sehingga dalam proses pembelajaran di kelas siswa dapat mengikut pelajaran dengan baik juga. Beberapa guru di SMK Tamtama Karanganyar memiliki cara tersendiri untuk menghidupkan suasana kelas, contoh kecilnya dalam mengajar guru terkadang memberikan candaan yang bisa membuat siswa tertawa dengan begitu siswa tidak akan merasa jenuh selama pembelajaran berlangsung.

Selain itu juga kehadiran guru di sekolah terbilang bagus karena guru selalu hadir tepat pada waktunya, biasanya guru yang terlambat datang ke sekolah dikarenakan sesuatu hal yang mendadak. Kerjasama antar guru di SMK Tamtama juga sangat penting, kerjasama yang bagus tentunya akan meningkatkan mutu sekolah. Kinerja guru akan di anggap berhasil apabila siswanya bisa lulus dengan nilai tinggi dan tingkat kelulusan yang maksimal. Berikut adalah tabel kelulusan siswa dari tahun 2013 – 2017 :

Tabel I-2
Tingkat Kelulusan Siswa
SMK Tamtama Karanganyar
Tahun 2013 - 2017

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa	Lulus	Tdk Lulus
1	2012 – 2013	453	99%	1%
2	2013 – 2014	429	100%	-
3	2014 – 2015	487	100%	-
4	2015 – 2016	455	100%	-
5	2016 – 2017	424	100%	-

Sumber : data tingkat kelulusan siswa SMK Tamtama tahun 2013 – 2017

Berdasarkan tabel di atas, pada tahun pelajaran 2012 -2013 terdapat siswa yang tidak lulus, tentunya hal ini menjadi PR tambahan untuk para guru agar lebih keras dalam meningkatkan kinerjanya. Terbukti pada tahun-tahun berikutnya sampai dengan tahun 2017 tingkat keluusan siswa mencapai 100% yang artinya terjadi kenaikan kinerja guru menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan kinerja guru di SMK Tamtama Karanganyar sudah baik. Guru telah memberikan pengajaran, pelatihan dan pembinaan yang berdampak pada meningkatnya kualitas pendidikan yang didapatkan siswa di SMK Tamtama Karanganyar. Berdasarkan fenomena prestasi dan penjelasan di atas, maka peneliti tertarik untuk menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Tamtama Karanganyar.

faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai kekuatan sentral yang menjadi penggerak kehidupan sekolah, kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsinya demi keberhasilan sekolah serta memiliki kepedulian kepada para guru, staf dan peserta didik. Salah satu variabel penting yang harus dimiliki seorang kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya adalah kemampuan sebagai *leader* (pemimpin). Sebagai *leader* kepala sekolah harus mampu menanamkan nilai-nilai pribadi positif keseluruh organisasi melalui proses pemodelan, dimana kepala sekolah SMK Tamtama menunjukkan suatu tindakan yang dapat diamati, melalui perbuatan dan arahan yang berisi penanaman nilai positif kepemimpinan dari waktu ke waktu.

Selanjutnya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Guru SMK Tamtama Karanganyar yang secara sukarela berusaha bekerja keras membantu peserta didik, rekan sejawat dan sekolah ketika melaksanakan tugas pembelajaran mencerminkan OCB. Guru disekolah dengan OCB yang tinggi dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh inovatif, aktif membina kegiatan ekstra kurikuler, mau membantu peserta didik di luar jam kerjanya jika ada peserta didik yang memerlukan, tidak memberikan tugas-tugas kepada peserta didik terlalu berat. OCB disekolah juga di gambarkan dengan guru rajin memberikan pembelajaran, memanfaatkan waktu secara efisien, bekerja secara *kolaboratif*, serta lebih menekankan aktivitas-aktivitas profesional dari pada kegiatan pribadi.

Kemudian faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen afektif, menurut (Nurbiyati, 2014) menyimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasi. Komitmen Afektif dikatakan sebagai kekuatan seseorang untuk bekerja dalam sebuah organisasi karena mereka menyetujui dan berkeinginan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Guru yang memiliki komitmen afektif yang tinggi memiliki rasa cinta terhadap organisasinya, hal ini berdampak pada peningkatannya kinerjanya. Komitmen guru di SMK Tamtama terbilang cukup baik, hal ini terbukti beberapa guru masih tetap bertahan untuk mengajar di SMK Tamtama Karanganyar selama puluhan tahun. Beberapa guru di SMK Tamtama sudah menjadikan sekolah sebagai keluarganya juga, ini yang menjadikan mereka enggan untuk mengajar di sekolah lainnya.

Berdasarkan latar belakang dan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Terhadap Kinerja Guru dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada SMK Tamtama Karanganyar)**”.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh :

1. Pengaruh *Servant Leadership* secara signifikan terhadap Kinerja Guru pada SMK Tamtama Karanganyar ?

2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* secara signifikan terhadap Kinerja Guru pada SMK Tamtama Karanganyar ?
3. Pengaruh *Servant Leadership* secara signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru pada SMK Tamtama Karanganyar ?
4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* secara signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru pada SMK Tamtama Karanganyar ?
5. Pengaruh Komitmen Afektif secara signifikan terhadap Kinerja Guru pada SMK Tamtama Karanganyar ?

LANDASAN TEORI

KINERJA

Menurut Suyadi (dalam Fachtur Rohman dkk, 2008), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan etika. Berdasarkan pendapat Mc Clelland, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Mathis dan Jackson (dalam Dewi Lina, 2002) berpendapat bahwa, kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi:

1. kuantitas *output*.
2. kualitas *output*.
3. jangka waktu *output*.
4. kehadiran di tempat kerja.
5. sikap kooperatif.

KOMITMEN AFEKTIF

Allen dan Meyer, (dalam Majang Palupi, 1990) menjelaskan bahwa komitmen afektif adalah bentuk keterikatan emosional karyawan dengan organisasinya. Karyawan merasa begitu nyaman dengan organisasi tempat kerja mereka dan hal ini memprediksi perilaku karyawan. Komitmen Afektif merupakan bagian dari Komitmen Organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. Komitmen Afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya keter-gantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer, dalam Harwin Sukanto dkk, 1994).

1. Emosional

Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.

2. Identifikasi

Komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

3. Keterlibatan karyawan dalam organisasional

SERVANT LEADERSHIP

Servant leadership merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya (Mukasabe, dalam jurnal Wike Santa Mitra dkk, 2004). Hal ini karena perilaku yang dicerminkan dari seorang *servant leadership* yaitu cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Contoh perilaku *servant leadership* misalnya mendengarkan pendapat dari anak buahnya (*altruistic calling*), menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada anak buahnya (*emotional healing*), bijaksana dalam mengambil keputusan (*wisdom*), lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif (*persuasive mapping*) dari pada otoritas posisional seseorang (*organizational stewardship*) (Barbuto & Wheeler, 2006 dalam Vondey, 2010). Selain itu, *servant leaders* biasanya terjun langsung didalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong karyawannya untuk terus berkembang.

OCB

Menurut Robbins, (2001, dalam akhirudin dan Aini, 2005) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku yang bukan merupakan bagian dari tugas yang telah dipersyaratkan secara formal bagi seorang karyawan tetapi secara keseluruhan mendorong fungsi efektif organisasi. Johns (1996; dalam Budihardjo, 2004, dalam Wike Santa Mira) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik sebagai perilaku sukarela/*ekstra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku tidak mudah terlihat dan dapat dinilai melalui evaluasi kerja. Berdasarkan konsep OCB yang ada, Podsakoff (2000; dalam Budihardjo, 2004) mengemukakan tujuh konstruk yang bersifat umum yaitu :

1. *Helping behavior/altruism/courtesy*

Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas dan kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan persoalan yang dihadapi. Misalnya membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja. Dimensi ini disebut juga *altruism*, *peacemaking* atau *cheerleading*.

2. *Sportmanship*

Menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi untuk bertahan dalam keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang bahkan tidak menyenangkan.

3. *Organizational compliance/ general compliance/ organizational obedience*

Menunjukkan suatu sikap individu yang menerima peraturan dan prosedur yang ada di suatu organisasi. Hal tersebut dicerminkan oleh sikap dan perilakunya yang sejalan dengan perilaku tersebut kendati tidak ada yang mengawasinya.

4. *Organizational loyalty/spreading goodwill*

Suatu perilaku yang berkaitan dengan upaya mempromosikan suatu organisasi ke pihak luar, melindungi dan mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal serta tetap bertahan kendati keadaan organisasi penuh dengan resiko.

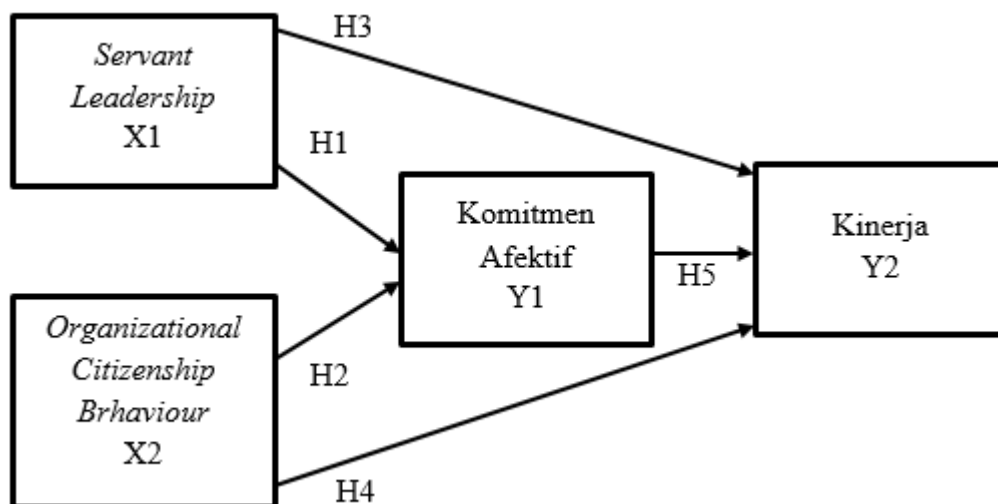
5. *Civic virtue/ organizational participation*

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi persoalan-persoalan organisasi demi kelangsungan hidup organisasi. Seorang juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam ancaman dan peluang.

6. *Individual initiative/conscientious*

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan tindakan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tugas demi peningkatan kinerja dalam organisasi.

KERANGKA PEMIKIRAN



HIPOTESIS

- H₁ : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap komitmen afektif guru SMK Tamtama Karanganyar.
- H₂ : *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap komitmen afektif guru SMK Tamtama Karanganyar.
- H₃ : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Tamtama Karanganyar.
- H₄ : *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Tamtama Karanganyar.
- H₅ : Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Tamtama Karanganyar

METODE PENELITIAN

Obyek dan Subyek

Obyek penelitian ini adalah variabel *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behaviour*, Komitmen Afektif dan Kinerja. Subyek penelitian ini adalah seluruh guru di SMK Tamtama Karanganyar

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2009:389). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru SMK Tamatama Karanganyar yang berjumlah 44 Guru.

Sampel merupakan sebagian dari populasi itu sendiri (Sugoyono,2009:389). Sekaran (2001) menyebutkan bahwa penarikan sampel adalah proses memilih jumlah elemen secukupnya dari populasi. Teknik dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sensus atau seluruh responden dijadikan penelitian, untuk mengambil sampel penelitian penulis berpedoman pada pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010:85) disebutkan bahwa sensus sampling (sampling jenuh) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

DATA DAN PENGUMPULAN DATA

Data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Kuesioner merupakan teknik yang memberikan tanggung jawab kepada reponden untuk membaca dan menjawab pertanyaan (Indriantoro dan Supomo, 2009). Pada penelitian ini kuesioner yang disebarakan secara personal kepada seluruh responden yang sesuai dengan karakteristik yang ditemukan. Studi Pustaka merupakan cara pengumpulan data dengan sumber data dari buku pustaka, internet dan jurnal yang berhubungan dengan penelitian. Wawancara yaitu melakukan tanya

jawab langsung kepada responden dengan pedoman kuesioner dalam memperoleh data yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

1. Variabel *Servant Leadership* terdiri dari 10 item pertanyaan menunjukkan bahwa kolerasi pada kolom r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,298) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen pernyataan pada kuesioner Variabel *Servant Leadership* (X1) dinyatakan Valid.
2. Variabel OCB terdiri dari 7 item pertanyaan menunjukkan bahwa kolerasi pada kolom r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,298) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen pernyataan pada kuesioner *Organizational Citizenship Behaviour* (X2) dinyatakan Valid.
3. Variabel Komitmen Afektif terdiri dari 8 item pertanyaan menunjukkan bahwa kolerasi pada kolom r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,298) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen pernyataan pada kuesioner Variabel Komitmen Afektif (Y1) dinyatakan Valid.
4. Variabel Kinerja terdiri dari 8 item pertanyaan menunjukkan bahwa kolerasi pada kolom r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,298) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen pernyataan pada kuesioner Variabel Kinerja Guru (Y2) dinyatakan Valid.

Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha untuk variabel *Servant Leadership* sebesar 0,935, untuk variabel *Organizational Citizenship Behaviour* sebesar 0,866, untuk variabel Komitmen Afektif sebesar 0,913, dan variabel Kinerja Guru sebesar 0,887, maka berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat dinyatakan bahwa seluruh pernyataan pada seluruh variabel penelitian dikatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,60.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Data struktural 1 dan 2 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut, sehingga variabel dependen dan variabel independen dalam uji normalitas pada substruktural 1 dan 2 dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.
2. Uji Multikolinieritas struktural 1 dan 2 hasil pengujian yang telah di lakukan menunjukkan bahwa angka varian *inflation factor* di bawah 10. Karena masing-masing angka VIF di bawah 10 maka di simpulkan tidak terdapat multikolinieritas.
3. Uji Heteroskedastisitas struktural 1 dan 2 menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur dan tidak membentuk suatu pola yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

model regresi pada substruktural 1 dan 2 dalam penelitian ini tidak menunjukkan terjadinya heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

1. Uji t Struktural 1

a. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil uji t substruktural 1 pada tabel IV-11 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikan untuk variabel *Servant Leadership* (X1) sebesar $0,000 < 0,05$ dan di peroleh angka t_{hitung} sebesar $4,574 > 2,020$, maka *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Afektif, sehingga H_0 ditolak H_1 diterima.

b. Pengaruh OCB terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil uji t substruktural 1 pada tabel IV-11 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikan untuk variabel OCB (X2) sebesar $0,021 < 0,05$ dan di peroleh angka t_{hitung} sebesar $2,400 > 2,020$, maka OCB berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Afektif, sehingga H_0 ditolak H_1 diterima.

Struktural 2

a. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan tabel uji t substruktural 2 pada tabel IV-12 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *Servant Leadership* (X1) sebesar $0,01 < 0,05$ dan diperoleh angka t_{hitung} sebesar $3,744 > 2,019$, maka variabel *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru, sehingga H_0 ditolak H_1 diterima.

b. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil uji t substruktural 2 pada tabel IV-12 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikan untuk variabel OCB (X2) sebesar $0,000 < 0,05$ dan di peroleh angka t_{hitung} sebesar $3,931 > 2,019$, maka OCB berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru, sehingga H_0 ditolak H_1 diterima.

c. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil uji t substruktural 2 pada tabel IV-12 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Komitmen Afektif (Y1) sebesar $0,302 > 0,05$ dan di peroleh angka t_{hitung} sebesar $-1,045 < 2,019$, maka Komitmen Afektif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru sehingga H_0 diterima H_1 ditolak.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai *Adjusted R²* adalah 0,830, yang berarti sebesar variabel 83% variabel Komitmen Afektif dipengaruhi oleh variabel bebas *Servant Leadership* dan OCB, sedangkan sebesar 17% ($100\% - 83\%$) variabel Komitmen Afektif di pengaruhi oleh variabel-variabel diluar model penelitian ini.

Analisis Jalur

Struktural 1

a. Koefisien regresi variabel *Servant Leadership* (P_1) = 0,617

Koefisien regresi untuk X_1 sebesar 0,617 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel *Servant Leadership* (X_1), maka akan menambah Komitmen Afektif guru sebesar 0,617.

- b. Koefisien regresi variabel OCB (P_2) = 0,324
Koefisien regresi untuk X_2 sebesar 0,670 artinya setiap penambahan 1 skala likert pada variabel OCB (X_2) maka akan menambah Komitmen Afektif guru sebesar 0,324.
- c. Nilai Residu atau Error $\epsilon_1 = 0,162$
Nilai residu sebesar 0,162 menunjukkan Komitmen Afektif tidak dapat dijelaskan oleh variabel *Servant Leadership* dan OCB, diabaikan atau sama dengan nol (0).

Struktural 2

- a. Koefisien regresi variabel *Servant Leadership* (P_1) = 0,574
Koefisien regresi untuk X_1 sebesar 0,574 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel *Servant Leadership* (X_1), maka akan menambah Komitmen Afektif guru sebesar 0,574.
- b. Koefisien regresi variabel OCB (P_2) = 0,524
Koefisien regresi untuk X_2 sebesar 0,524 artinya setiap penambahan 1 skala likert pada variabel OCB (X_2) maka akan menambah Komitmen Afektif guru sebesar 0,524.
- c. Koefisien regresi variabel Komitmen Afektif (P_3) = - 0,151
Koefisien regresi untuk Y_1 sebesar - 0,151 artinya setiap penambahan 1 skala likert pada variabel Komitmen Afektif maka akan menambah Komitmen Afektif guru sebanyak - 0,151.
- d. Nilai Residu atau Error $\epsilon_1 = 0,136$
Nilai residu sebesar 0,136 menunjukkan Komitmen Afektif tidak dapat dijelaskan oleh variabel *Servant Leadership*, OCB dan Komitmen Afektif diabaikan atau sama dengan nol (0).

Pengaruh antar variabel

- 1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau *DE*)
Penghitungan *Direct Effect* digunakan formula sebagai berikut :
 - a. Pengaruh variabel *Servant Leadership* terhadap Komitmen Aektif
 $X_1 \rightarrow Y_1 = 0,617$
 - b. Pengaruh variabel OCB terhadap Komitmen Afektif
 $X_2 \rightarrow Y_1 = 0,324$
 - c. Pengaruh variabel *Servant Leadrship* terhadap Kinerja Guru
 $X_1 \rightarrow Y_2 = 0,574$
 - d. Pengaruh variabel OCB terhadap Kinerja Guru
 $X_2 \rightarrow Y_2 = 0,524$
 - e. Pengaruh variabe Komitmen Afektif terhadap Kinerja Guru
 $Y_1 \rightarrow Y_2 = - 0,151$
- 2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau *IE*)
 - a. Pengaruh variabel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru melalui Komitmen Afektif
 $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,617 \times (- 0,151) = -0,093$

- b. Pengaruh variabel OCB terhadap Kinerja Guru melalui Komitmen Afektif
 $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,325 \times (-0,151) = -0,049$
3. Pengaruh Total (*Total Effect*)
 - a. Pengaruh variabel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru melalui Komitmen Afektif
 $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,617 + (-0,151) = 0,466$
 - b. Pengaruh variabel OCB terhadap Kinerja Guru melalui Komitmen Afektif
 $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,324 + (-0,151) = 0,173$
 - c. Pengaruh variabel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru
 $X_1 \rightarrow Y_2 = 0,574$
 - d. Pengaruh variabel OCB terhadap Kinerja Guru
 $X_2 \rightarrow Y_2 = 0,524$
 - e. Pengaruh variabel Komitmen Afektif terhadap Kinerja Guru
 $Y_1 \rightarrow Y_2 = -0,151$

Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan statistika melalui analisis jalur. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru SMK Tamtama Karanganyar. Dengan hasil uji t sebesar 4,574 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran Kepala Sekolah SMK Tamtama Karanganyar sudah baik.
2. Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa variabel OCB berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru SMK Tamtama Karanganyar. Dengan hasil uji t sebesar 2,400 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,021 < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Artinya semakin besar tingkat OCB guru dapat meningkatkan Komitmen Afektif guru SMK Tamtama Karanganyar.
3. Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Tamtama Karanganyar. Dengan hasil uji t sebesar 3,744 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Artinya peran Kepala Sekolah yang baik dapat mempengaruhi Kinerja guru agar berkinerja baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi.
4. Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa variabel OCB berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Tamtama Karanganyar. Dengan hasil uji t sebesar 3,931 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Artinya semakin besar OCB yang dilakukan oleh guru akan meningkatkan Kinerja guru SMK Tamtama Karanganyar.

5. Hasil dari uji jalur menunjukkan bahwa variabel Komitmen Afektif tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMK Tamtama Karanganyar. Dengan hasil uji t sebesar -1,045 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,302 > 0,05$ sehingga hipotesis ditolak. Artinya dalam penelitian ini tidak dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai Kinerja guru SMK Tamtama Karanganyar.

2. Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, saran yang dapat penulis sampaikan yaitu :

1. Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Afektif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja guru, hal tersebut menunjukkan bahwa Guru SMK Tamtama Karanganyar memiliki Komitmen yang rendah sehingga kurang maksimal dalam pemenuhan Kinerja ini disebabkan karena tidak semua guru memiliki rasa emosional yang mendalam terhadap organisasi. Hal ini dapat menjadikan masukan bagi pimpinan SMK Tamtama Karanganyar agar memperhatikan Komitmen Guru dalam pemenuhan Kinerja yang maksimal.
2. Berdasarkan hasil penelitian OCB berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Aafektif Guru SMK Tamtama Karanganyar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sering tindakan OCB yang dilakukan oleh guru dapat berdampak pada Komitmen Afektif Guru misalnya lebih meningkatkan partisipasi sukarela dalam berbagai kepanitiaan yang di bentuk organisasi. Hal ini dapat menjadi pertimbangan kepada pimpinan SMK Tamtama Karanganyar untuk lebih menekankan lagi kegiatan OCB dalam organisasi guna meningkatkan Komitmen Afektif Guru SMK Tamtama Karanganyar.
3. Berdasarkan hasil penelitian variabel OCB berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Tamtama Karanganyar. Hal tersebut menunjukkan bahwa tindakan OCB yang dilakukan Guru terbilang tinggi. Dengan tingginya tindakan OCB dalam organisasi akan sangat berdampak baik pada kinerja guru. Ini dapat menjadi masukan untuk pimpinan SMK Tamtama Karanganyar untuk terus mengembangkan tindakan OCB pada Guru, dengan begitu kinerja guru akan terus meningkat.
4. Berdasarkan hasil penelitian variabel *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru. Hal ini tentu berdampak positif bagi organisasi, masukan untuk pimpinan agar terus meningkatkan Komitmen Guru, karena guru yang berkomitmen tinggi pada sebuah organisasi dia akan bersedia melakukan tugas melebihi apa yang telah diwajibkan kepadanya.
5. Berdasarkan hasil penelitian variabel *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Tamtama Karanganyar. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Servant Leadership* mampu meningkatkan Kinerja Guru SMK Tamtama Karanganyar. Pemimpin mampu memberikan bimbingan, arahan, contoh kepada bawahan dan mampu membaca keadaan dan peka terhadap saran dan masukan, serta

mampu membawa perubahan untuk memajukan SMK Tamtama Karanganyar ke arah yang lebih baik lagi.

3. Keterbatasan Penelitian

Peneliti masih menyadari bahwa penelitian ini belum sempurna dan terbatas pada variabel *Servant Leadership*, OCB, Komitmen Afektif dan Kinerja. Bagi penelitian yang akan datang, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk menambah pengetahuan dan sekaligus sebagai bahan perbandingan untuk penelitian yang serupa. Untuk itulah kepada peneliti selanjutnya untuk menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Guru SMK Tamtama Karanganyar untuk penerapan dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih bermutu dan berkualitas.

Daftar Pustaka

- Akhirudin dan Aini, 2005. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku *Citizenship* (OCB) dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Variabel Pemedasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.3, No 1, Maret 2005:52-64.
- Brian Prabowo, 2007. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pores Bagian Dlm as Kabupaten Banyumas. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jendral Soedirman.
- Dewi Lina, 2002. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja Pegawai dengan Sistem *Reward* sbagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Vol 14, No1, Maret 2014.
- Fachtur Rohman dkk, 2012. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Komitmen Afektif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Tata Kota dan Pengawasan Bangunan Kota Mataram). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 1, No 1, Maret 2012.
- H. Teman Koesmono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7, No 2, September 2005:171-188.
- Harmin Sukamto dkk, 1994. Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap *Turnover Intention* di Dragon Star Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Universitas Kristen Petra.
- Hasibuan, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- James Tatilu dkk, 2004. Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, *Servant Leadership* Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Gaselong Pratama Manado. *Jurnal Emba*, Vo 2, No 1, Maret 2014:1 295-304.

- Jayadi, 2012. *Kopetensi Guru, Spiritual Intelligence, Self Determination Theory dan Orgabization Citizenship Behaviour*. Jurnal Humanitas, Vol 9, No 2, Agustus 2012.
- Mahrita Ahdiyana, 2010. Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* dalam Kinerja. Jurnal Manajemen, Vol 10, No 1, Februari 2010:1-10.
- Majang Palupi, 2013. Pengaruh Keadilan Kompensasi, Kebijakan Rotasi Karyawan dan Komitmen Afektif pada Perilaku Retalisasi Pns Kantor “X” di Yogyakarta. Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 8, No 1, Juni 2013.
- Meiy Margaretha dan Yanuar Aditia Prasetyo, 2012. Pengaruh *Servant Leadership, organizationa Citizenship Behaviour*, Kecocokan Orang-Organisasi serta Identifikasi Organisasi (Studi pada Organisasi Kemahasiswaan di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha). Jurnal Manajemen, Vol 12 No 1, November 2012.
- Muhammad Aji, 2015. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja dengan *Burout* sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Intiroda Makmur Persada TBK, Tangerang. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negri Semarang.
- Rony Setiawan dkk, 2015. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi. Jurnal Psikologi, Universitas Padjadjaran Bandung.
- Sia Tjun Han dkk, 2012. Komitmen Afektif daam Organisasi yang Dipengaruhi *Perceived Organizationa Support* dan Kepuasan Kerja. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 14, No 2, September 2012:109-117.
- Sugiyono, 2004. Statistik Nonparametris Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2005. Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003.
- Website SMK Tamtama Karanganyar.

Wike Santa Mia dan Meily Margaretha, 2012. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behaviour*. Jurnal Manajemen, Vol 11, No 2, Mei 2012.

Wirawan, 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.