



Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Model Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah

Model Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Model Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah

Dr. Andi Hermawan, M.Pd



MODEL KEPEMIMPINAN MELAYANI KEPALA SEKOLAH

Andi Hermawan

Desain Cover :
Syaiful Anwar

Sumber :
shutterstock (Andrey_Popov)

Tata Letak :
Ajuk

Proofreader :
Mira Muarifah

Ukuran :
xvi, 212 hlm, Uk: 20 x 29 cm

ISBN :
978-623-02-7288-2

Cetakan Pertama :
Oktober 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2023 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman

Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: cs@deepublish.co.id

Kata Pengantar

Segala puji kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan segala anugerah dan karunia-Nya. Dalam rangka mencerdaskan dan memuliakan umat manusia dengan penyediaan serta pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan industri *processing* berbasis sumber daya alam (SDA) Indonesia, Penerbit Deepublish dengan bangga menerbitkan buku dengan judul ***Model Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah***.

Terima kasih dan penghargaan terbesar kami sampaikan kepada penulis, Dr. Andi Hermawan, S.E., Ak., S.Si., M.Pd., yang telah memberikan kepercayaan, perhatian, dan kontribusi penuh demi kesempurnaan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pembaca, mampu berkontribusi dalam mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta mengoptimalkan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi di tanah air.

Hormat Kami,

Penerbit Deepublish

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel.....	viii
Bab 1 Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah	1
Prosedur Penilaian Pakar.....	9
Bab 2 Teori Kepemimpinan Melayani dan Teori Pendukungnya Faktor-faktor.....	13
Kepemimpinan Melayani	13
Teori Faktor Pendukung Kepemimpinan Melayani	21
Kepribadian proaktif	25
Teamwork.....	28
Efektivitas Kepemimpinan.....	39
Hubungan Kausal Kepemimpinan Melayani dan Faktor-faktornya	42
Bab 3 Mengonfirmasi Kausalitas Kepemimpinan Melayani dan Faktor-faktornya	47
Mengumpulkan Informasi.....	55
Kepemimpinan Melayani	56
Kecerdasan adversitas	58
Kepribadian proaktif	60
Teamwork.....	61
Organizational Commitment	63
Motivasi Kerja.....	65
Prosedur Utama (Analisis Jalur)	66
Dugaan Hubungan Kausal.....	76
Analisis SITOREM	76
Bab 4 Statistik Pembuktian Faktor-Faktor Kepemimpinan Melayani.....	78
Kualifikasi Pengukuran Sebelum Analisis	90
Hasil uji homogenitas.....	93
Hasil uji linearitas model regresi.....	96
Hasil uji multikolinearitas	125
Uji Heteroskedastisitas	127
Pengujian model.....	128
Analisis indikator	149
Analisis SITOREM	152
Bab 5 Pendalaman Faktor-Faktor Kepemimpinan Melayani.....	165
Pengaruh Positif Langsung	165
Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani	167
<i>Teamwork</i> terhadap kepemimpinan melayani	168
<i>Organizational Commitment</i> terhadap kepemimpinan melayani.....	170

Motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani	171
Kecerdasan adversitas terhadap <i>Organizational Commitment</i>	173
Kepribadian proaktif terhadap <i>Organizational Commitment</i>	175
Kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja.....	176
<i>Teamwork</i> terhadap motivasi kerja.....	178
Kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif.....	180
Pengaruh Positif Tidak Langsung	181
Bab 6 Intisari.....	187
Bab 7 Tindak Lanjut.....	194
Daftar Pustaka.....	204

Daftar Tabel

Tabel 1.	Rekapitulasi Faktor yang Disebut oleh Informan Menggunakan Metode <i>Tally Mark</i> /Turus	8
Tabel 2.	Penilaian Pakar 1	10
Tabel 3.	Penilaian Pakar 2	11
Tabel 4.	SMK Swasta di Kabupaten Bogor	47
Tabel 5.	Rekapitulasi Penyebaran SMK Swasta Kabupaten Bogor	48
Tabel 9.	Pengelompokan Periode Masa Jabatan Kepala Sekolah	52
Tabel 10.	Distribusi Sampling	54
Tabel 11.	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Melayani (Y).....	57
Tabel 12.	Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen Kepemimpinan Melayani ..	58
Tabel 13.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepemimpinan Melayani	58
Tabel 14.	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kecerdasan Adversitas.....	59
Tabel 15.	Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen Kecerdasan Adversitas	60
Tabel 16.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kecerdasan Adversitas	60
Tabel 17.	Kisi-Kisi Instrumen Kepribadian Proaktif.....	60
Tabel 18.	Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen Kepribadian Proaktif.....	61
Tabel 19.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen untuk Mengukur Kepribadian Proaktif.....	61
Tabel 20.	Kisi-Kisi Instrumen <i>Teamwork</i>	62
Tabel 21.	Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen <i>Teamwork</i>	62
Tabel 22.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran <i>Teamwork</i>	63
Tabel 23.	Kisi-Kisi Instrumen Variabel <i>Organizational Commitment</i> (X_4).....	63
Tabel 24.	Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen <i>Organizational Commitment</i>	64
Tabel 25.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran Organisasional Komitmen	64
Tabel 26.	Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja	65
Tabel 27.	Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen Motivasi Kerja.....	66
Tabel 28.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran Motivasi Kerja	66
Tabel 29.	Kategori Pengaruh Faktor-Faktor dalam Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	71
Tabel 30.	Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen	71
Tabel 31.	Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	72
Tabel 32.	Hasil Analisis SITOREM.....	77
Tabel 33.	Deskripsi Statistik untuk Kepemimpinan Melayani	78
Tabel 34.	Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Melayani	78

Tabel 35.	Rerata Skor Indikator Kepemimpinan Melayani.....	79
Tabel 36.	Deskripsi statistik untuk kecerdasan adversitas.....	80
Tabel 38.	Rerata Skor Indikator Kecerdasan Adversitas	81
Tabel 39.	Deskripsi Statistik Kepribadian Proaktif	82
Tabel 40.	Distribusi Frekuensi Data Kepribadian Proaktif.....	82
Tabel 41.	Rerata Skor Indikator Kepribadian Proaktif.....	83
Tabel 42.	Deskripsi Statistik <i>Teamwork</i>	84
Tabel 44.	Rerata Skor Indikator <i>Teamwork</i>	85
Tabel 47.	Rerata Skor Indikator <i>Organizational Commitment</i>	87
Tabel 48.	Deskripsi Statistik Motivasi Kerja.....	88
Tabel 50.	Rerata Skor Indikator Motivasi Kerja.....	89
Tabel 52.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas Kecerdasan Adversitas.....	90
Tabel 53.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas Kepribadian Proaktif.....	90
Tabel 54.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas <i>Teamwork</i>	91
Tabel 55.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas <i>Organizational Commitment</i>	91
Tabel 56.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas Motivasi Kerja	91
Tabel 57.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran <i>Organizational Commitment</i> atas Kecerdasan Adversitas.....	92
Tabel 58.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran <i>Organizational Commitment</i> atas Kepribadian Proaktif	92
Tabel 59.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Motivasi Kerja atas Kepribadian Proaktif	92
Tabel 60.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Motivasi Kerja atas <i>Teamwork</i> ...	93
Tabel 61.	Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepribadian Proaktif atas Kecerdasan Adversitas.....	93
Tabel 63.	Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas Kecerdasan Adversitas.....	93
Tabel 64.	Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas Kepribadian Proaktif.....	94
Tabel 65.	Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas <i>Teamwork</i>	94
Tabel 66.	Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas <i>Organizational Commitment</i>	94
Tabel 67.	Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas Motivasi Kerja	95

Tabel 68.	Uji Homogenitas Varian Data <i>Organizational Commitment</i> atas Kecerdasan Adversitas.....	95
Tabel 69.	Uji Homogenitas Varian Data <i>Organizational Commitment</i> atas Kepribadian Proaktif.....	95
Tabel 70.	Uji Homogenitas Varian Data Motivasi Kerja atas Kepribadian Proaktif	96
Tabel 71.	Uji Homogenitas Varian Data Motivasi Kerja atas <i>Teamwork</i>	96
Tabel 72.	Uji Homogenitas Varian Data Kepribadian Proaktif atas Kecerdasan Adversitas	96
Tabel 74.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani	97
Tabel 75.	ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani	97
Tabel 76.	Uji Signifikansi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani	97
Tabel 77.	Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas dengan Kepemimpinan Melayani	98
Tabel 78.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani	99
Tabel 81.	Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas dengan Kepemimpinan Melayani	100
Tabel 82.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) <i>Teamwork</i> terhadap Kepemimpinan Melayani.....	101
Tabel 83.	ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani	102
Tabel 84.	Uji Signifikansi <i>Teamwork</i> terhadap Kepemimpinan Melayani	102
Tabel 85.	Koefisien Determinasi <i>Teamwork</i> dengan Kepemimpinan Melayani ..	102
Tabel 86.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) <i>Organizational Commitment</i> terhadap Kepemimpinan Melayani	103
Tabel 87.	ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) <i>Organizational Commitment</i> terhadap Kepemimpinan Melayani	104
Tabel 88.	Uji Signifikansi <i>Organizational Commitment</i> terhadap Kepemimpinan Melayani	104
Tabel 89.	Koefisien Determinasi <i>Organizational Commitment</i> dengan Kepemimpinan Melayani	105
Tabel 90.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Melayani.....	106
Tabel 91.	ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Melayani	106
Tabel 92.	Uji Signifikansi Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Melayani ..	107

Tabel 93.	Koefisien Determinasi Motivasi Kerja dengan Kepemimpinan Melayani	107
Tabel 94.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kecerdasan Adversitas terhadap <i>Organizational Commitment</i>	108
Tabel 95.	ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kecerdasan Adversitas terhadap <i>Organizational Commitment</i>	109
Tabel 96.	Uji Signifikansi Kecerdasan Adversitas terhadap <i>Organizational Commitment</i>	109
Tabel 97.	Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas dengan <i>Organizational Commitment</i>	110
Tabel 98.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kepribadian Proaktif terhadap <i>Organizational Commitment</i>	111
Tabel 99.	ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kepribadian Proaktif terhadap <i>Organizational Commitment</i>	111
Tabel 100.	Uji Signifikansi Kepribadian Proaktif terhadap <i>Organizational Commitment</i>	111
Tabel 101.	Koefisien Determinasi Kepribadian Proaktif dengan <i>Organizational Commitment</i>	112
Tabel 102.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kepribadian Proaktif terhadap Motivasi Kerja dengan Persamaan $\hat{y} = 58,693 + 0,533 X_2$	113
Tabel 103.	ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kepribadian Proaktif terhadap Motivasi Kerja	113
Tabel 104.	Uji Signifikansi Kepribadian Proaktif terhadap Motivasi Kerja	114
Tabel 105.	Koefisien Determinasi Kepribadian Proaktif dengan Motivasi Kerja ..	114
Tabel 106.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) <i>teamwork</i> terhadap Motivasi Kerja	115
Tabel 107.	ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) <i>Teamwork</i> terhadap Motivasi Kerja	116
Tabel 108.	Uji Signifikansi <i>Teamwork</i> terhadap Motivasi Kerja.....	116
Tabel 109.	Koefisien Determinasi <i>Teamwork</i> dengan Motivasi Kerja	116
Tabel 110.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepribadian Proaktif dengan Persamaan $\hat{y} = 53,911 + 0,547X_1$	117
Tabel 111.	ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepribadian Proaktif.....	118
Tabel 112.	Uji Signifikansi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepribadian Proaktif	118

Tabel 113.	Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas dengan Kepribadian Proaktif	118
Tabel 114.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui <i>Organizational Commitment</i>	119
Tabel 115.	Uji Signifikansi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui <i>Organizational Commitment</i>	120
Tabel 116.	Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui <i>Organizational Commitment</i>	120
Tabel 117.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui <i>Organizational Commitment</i>	121
Tabel 118.	Uji Signifikansi Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui <i>Organizational Commitment</i>	121
Tabel 119.	Koefisien Determinasi Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui <i>Organizational Commitment</i>	122
Tabel 120.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja ..	122
Tabel 121.	Uji Signifikansi Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja.....	123
Tabel 122.	Koefisien Determinasi Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja	123
Tabel 123.	ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear <i>Teamwork</i> terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja dengan Persamaan $\hat{y} = 43,08 + 0,20 X_3 + 0,41 X_5$	124
Tabel 124.	Uji Signifikansi <i>Teamwork</i> terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja.....	124
Tabel 125.	Koefisien Determinasi <i>Teamwork</i> terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja.....	125
Tabel 129.	Hasil Uji Multikolinearitas	126
Tabel 130.	Kesimpulan Hasil Uji Multikolinearitas	126
Tabel 131.	Hasil Uji Heteroskedastisitas	127
Tabel 132.	Uji Korelasi Antar	128
Tabel 133.	Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-1	130
Tabel 134.	Hasil Uji Signifikansi pada Substruktur-1	130
Tabel 135.	Rangkuman Model Regresi pada Substruktur-1	131
Tabel 136.	Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-2.....	131
Tabel 137.	Hasil uji signifikansi pada substruktur-2	132
Tabel 138.	Rangkuman Model Regresi pada Substruktur-2	132
Tabel 139.	Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-3	133

Tabel 141.	Rangkuman Model Regresi pada Substruktur-3	134
Tabel 143.	Hasil Uji Signifikansi pada Substruktur-4	135
Tabel 144.	Rangkuman Model Regresi pada Substruktur-4	135
Tabel 145.	Regresi Kecerdasan Adversitas terhadap <i>Organizational Commitment</i>	136
Tabel 146.	Regresi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui <i>Organizational Commitment</i>	136
Tabel 149.	Regresi Kepribadian Proaktif terhadap Motivasi Kerja.....	140
Tabel 150.	Regresi Kecerdasan Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja	140
Tabel 151.	Regresi <i>Teamwork</i> terhadap Motivasi Kerja.....	141
Tabel 152.	Regresi <i>Teamwork</i> terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja	141
Tabel 155.	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Kepemimpinan Melayani	149
Tabel 156.	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap <i>Organizational Commitment</i>	150
Tabel 157.	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Motivasi Kerja.....	150
Tabel 158.	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Kepribadian Proaktif	151
Tabel 159.	Pengaruh Total Aspek Penyebab (X) terhadap Akibat (Y).....	151
Tabel 160.	Analisis Kontribusi	152
Tabel 161.	Skor Indikator	153
Tabel 162.	Penilaian Bobot Indikator Kepemimpinan Melayani	155
Tabel 163.	Penilaian Bobot Indikator Kecerdasan Adversitas	155
Tabel 164.	Penilaian Bobot Indikator Kepribadian Proaktif	156
Tabel 165.	Penilaian Bobot Indikator <i>Teamwork</i>	156
Tabel 166.	Penilaian Bobot Indikator <i>Organizational Commitment</i>	157
Tabel 167.	Penilaian Bobot Indikator Motivasi Kerja	157
Tabel 168.	Penetapan Klasifikasi Indikator Kepemimpinan Melayani	158
Tabel 169.	Penetapan Klasifikasi Indikator Kecerdasan Adversitas.....	159
Tabel 170.	Penetapan Klasifikasi Indikator Kepribadian Proaktif	159
Tabel 171.	Penetapan klasifikasi indikator <i>teamwork</i>	160
Tabel 172.	Penetapan Klasifikasi Indikator <i>Organizational Commitment</i>	160
Tabel 173.	Penetapan Klasifikasi Indikator Motivasi Kerja	161
Tabel 174.	Penetapan Hasil Analisis SITOREM	163
Tabel 175.	Rencana Tindak Lanjut (<i>Action Plan</i>)	187
Tabel 176.	Urutan Prioritas Indikator yang Akan Diperkuat dan Dipertahankan ..	188

Daftar Gambar

Gambar 1.	Capaian Kompetensi Kepala Sekolah Tahun 2017	3
Gambar 2.	Faktor yang Didapat dari Hasil Wawancara.....	7
Gambar 2.	Tujuh Pilar Kepemimpinan Melayani	15
Gambar 3.	Kecerdasan Adversitas	23
Gambar 4.	Motivasi Herzberg.....	35
Gambar 6.	Kerangka Kerja Memahami Kepemimpinan (<i>A Framework for Understanding Leadership</i>)	40
Gambar 7.	Kerangka untuk Mempelajari Efektivitas Kepemimpinan (<i>A Framework for Studying Leadership Effectiveness</i>)	40
Gambar 8.	Perbedaan Individu dan Efektivitas Kepemimpinan (<i>Individual Differences and Leadership Effectiveness</i>)	41
Gambar 9.	Diagram Alur untuk Mengonfirmasi Model Pengaruh Kepemimpinan Melayani.....	44
Gambar 10.	Konstelasi Proses Konfirmasi Dugaan Keberpengaruh dengan <i>Path Analysis</i>	45
Gambar 12.	Tahapan Pendekatan POP-SDM	50
Gambar 13.	Konstelasi Antarfaktor Menggunakan <i>Path Analysis</i>	67
Gambar 14.	Substruktur 1	69
Gambar 15.	Substruktur 2	70
Gambar 16.	Substruktur 3	70
Gambar 17.	Substruktur 4	71
Gambar 18.	Histogram Data Kepemimpinan Melayani.....	79
Gambar 19.	Histogram Data Kecerdasan Adversitas	81
Gambar 20.	Histogram Data Kepribadian Proaktif.....	83
Gambar 21.	Histogram Data <i>Teamwork</i>	85
Gambar 22.	Histogram Data <i>Organizational Commitment</i>	87
Gambar 23.	Histogram Data Motivasi Kerja	89
Gambar 24.	Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$..	98
Gambar 25.	Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 62,423 + 0,447 X_2$..	101
Gambar 27.	Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 48,717 + 0,581 X_4$..	105
Gambar 28.	Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 46,152 + 0,577 X_5$..	108
Gambar 29.	Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$..	110
Gambar 30.	Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 54,744 + 0,523X_2$...	112
Gambar 31.	Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 58,693 + 0,533X_2$...	115
Gambar 32.	Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 72,302 + 0,440X_3$...	117
Gambar 33.	Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 53,911 + 0,547X_1$...	119
Gambar 34.	Hasil Uji Korelasi Antar	129
Gambar 35.	Koefisien Jalur pada Substruktur-1	131

Gambar 36.	Koefisien Jalur pada Substruktur-2	133
Gambar 37.	Koefisien Jalur pada Substruktur-3	134
Gambar 38.	Koefisien Jalur pada Substruktur 4	136
Gambar 39.	Diagram Pengaruh Tidak Langsung Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Organisasional Komitmen.....	137
Gambar 40.	Uji Sobel Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Organisasional Komitmen (X_4)	137
Gambar 41.	Diagram Pengaruh Tidak Langsung Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Organisasional Komitmen	139
Gambar 42.	Uji Sobel Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Organisasional Komitmen	139
Gambar 43.	Diagram Pengaruh Tidak Langsung Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja	140
Gambar 44.	Uji Sobel Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja	141
Gambar 45.	Diagram Pengaruh Tidak Langsung <i>Teamwork</i> terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja	142
Gambar 47.	Koefisien Jalur.....	145
Gambar 48.	Konstelasi Penelitian Beserta Indikator	162

Bab 1 Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah

Pembangunan Nasional memiliki tujuan untuk meningkatkan kecerdasan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia secara keseluruhan. Manusia Indonesia yang diinginkan adalah mereka yang memiliki iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang baik, memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehat secara jasmani dan rohani, berkepribadian, mandiri, dan memiliki tanggung jawab dalam membangun masyarakat, bangsa, dan negara. Pemerintah terus berupaya memajukan pendidikan di Indonesia secara berkesinambungan, salah satunya dengan melakukan perubahan dalam tugas pokok kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan pendidikan, dan mutu sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah dan pelaksanaan tugasnya di satuan pendidikan.

Namun, studi tentang kepemimpinan melayani di Indonesia saat ini sangat terbatas, sehingga kekurangan literatur pendukung menjadi tantangan tersendiri. Banyak peneliti kepemimpinan di seluruh dunia mengakui keunggulan model kepemimpinan melayani sebagai salah satu gaya kepemimpinan dalam bidang pendidikan. Konsep kepemimpinan melayani sesuai dengan budaya bangsa Indonesia yang tidak egois. Model kepemimpinan ini banyak diterapkan di berbagai organisasi ternama yang masuk dalam daftar *Fortune 100* perusahaan terbaik di dunia. Kepemimpinan melayani diintegrasikan ke dalam budaya organisasi mereka. Beberapa pemikir dan penulis produktif di dunia telah lama meramalkan bahwa kepemimpinan melayani akan menjadi paradigma kepemimpinan di abad ke-21. Beberapa pemikir dan penulis yang memberikan kajian dan rekomendasi tentang kepemimpinan melayani antara lain James Autry, Warren Bennis, Peter Block, John Carver, Stephen Covey, Max DePree, Joseph Jaworski, James Kouzes, Lorraine Matusak, Parker Palmer, M. Scott Peck, Peter Senge, Peter Vaill, Margaret Wheatley, dan Danah Zohar.

Dalam menghadapi tantangan yang terjadi pada abad ke-21, sekolah sebagai lembaga pendukung kemajuan bangsa dan penentu mutu sumber daya manusia menghadapi berbagai tantangan. Tantangan-tantangan tersebut dapat diatasi dengan melakukan peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan, merespons keberagaman siswa dan kebutuhan masyarakat, serta bertindak dengan pemahaman dan etika yang tepat, serta mempengaruhi konteks sosial yang lebih luas. Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya melibatkan perbaikan proses pembelajaran, seperti kurikulum, metode pembelajaran, kualitas guru, atau sarana pendidikan, tetapi juga melibatkan peran kepala sekolah. Hal ini karena kepala sekolah memiliki pengaruh yang besar terhadap semua aspek sekolah, baik dalam organisasi maupun pembelajaran.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin instruksional tunggal, tetapi juga harus beradaptasi dengan peran yang terus berubah dan memperluas batasan-batasan yang ada. Kepala sekolah harus menjadi teladan, penggerak, dan memiliki visi ke depan agar tidak hanya memajukan pendidikan, tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat secara luas. Tugas kepala sekolah yang kompleks dan beragam ini memerlukan perhatian lebih dan menjadi prioritas utama dalam reformasi dunia pendidikan. Hal ini dapat dilakukan secara strategis dan sistematis dengan memberikan dukungan yang tepat agar kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitasnya baik secara internal maupun eksternal.

Kepemimpinan yang efektif memiliki dampak positif, di mana seluruh anggota sekolah mampu memahami dan mengartikulasikan visi dan tujuan sekolah, mengalokasikan sumber daya dengan baik untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab, serta mengembangkan struktur organisasi yang mendukung pengajaran dan pembelajaran secara maksimal. Kepemimpinan efektif bisa diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi orang lain agar mencapai keunggulan dan perkembangan, menciptakan lingkungan kerja yang energik, dan membangun komitmen yang tinggi untuk beradaptasi dengan perubahan permintaan dan lingkungan, serta menghasilkan produk dan pelayanan berkualitas.

Konsep kepemimpinan pendidikan yang diusulkan oleh Ki Hadjar Dewantara dan konsep Silas (silih asih, silih asah, silih asuh) merupakan konsep kepemimpinan yang sangat ideal untuk diterapkan di Indonesia. Ki Hadjar Dewantara menekankan pentingnya menjadi teladan, memberikan bimbingan, dan memberikan dorongan dalam kepemimpinan. Konsep ini diharapkan menghasilkan perilaku seperti memiliki rasa memiliki, bertanggung jawab, dan mawas diri. Konsep kepemimpinan Silas merupakan kepemimpinan dengan fokus pada membangun hubungan harmonis antarmanusia dalam masyarakat yang saling ketergantungan, dengan mempertimbangkan jati diri dan habitatnya dalam upaya meningkatkan kualitas kemanusiaan. Keduanya adalah konsep kepemimpinan dengan nilai-nilai kearifan budaya yang dapat dijadikan contoh dalam kepemimpinan melayani.

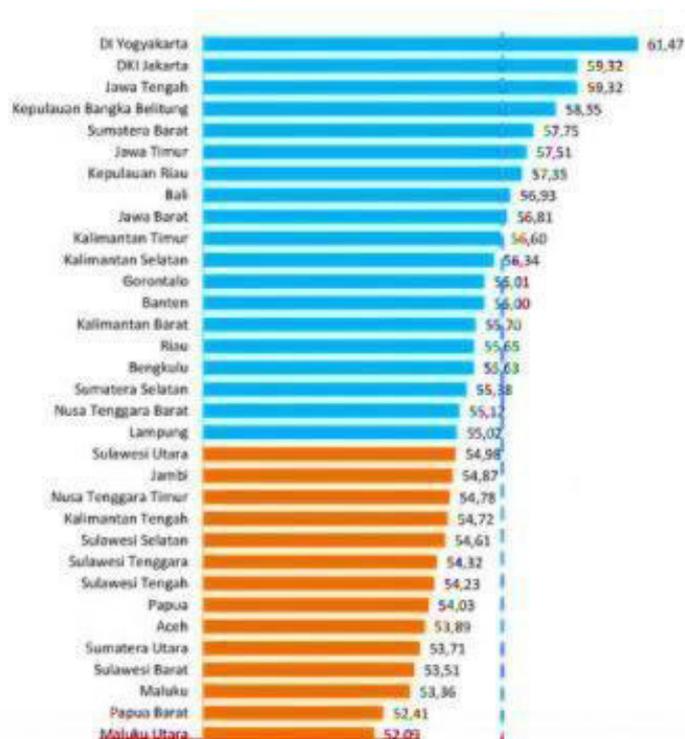
Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah memiliki tugas yang kompleks dalam memimpin dan mengelola. Menjadi seorang pemimpin membutuhkan keterampilan khusus dan pengorbanan, terutama dalam memberikan teladan. Kepala sekolah harus menjadi teladan bagi guru, staf, dan siswa. Dengan memberikan teladan, kepala sekolah dapat menghasilkan kepemimpinan yang kuat sehingga tujuan pendidikan nasional dapat tercapai, dan generasi penerus bangsa akan menjadi cerdas, terampil, dan mandiri.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) meluncurkan program Merdeka Belajar melalui program Sekolah Penggerak sebagai upaya untuk mewujudkan visi reformasi pendidikan di Indonesia yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia di sekolah, mulai dari siswa, guru, hingga kepala

sekolah. Kualitas siswa diukur berdasarkan pencapaian hasil belajar yang melebihi tingkat yang diharapkan, dengan menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, inklusif, dan menyenangkan. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program sekolah, sehingga kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar dapat mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan melayani yang diterapkan di sekolah harus didukung oleh beberapa keterampilan, yaitu: 1) keterampilan teknis (*technical skills*) dalam mengawasi dan mengevaluasi proses pembelajaran serta kemajuan pembelajaran, 2) keterampilan hubungan antarpribadi (*human skills*) dalam membangun kerja sama dengan seluruh anggota sekolah sehingga tercipta suasana yang harmonis antara anggota sekolah dan masyarakat, 3) keterampilan konseptual (*conceptual skills*) dalam menyelesaikan berbagai masalah yang muncul di sekolah dengan bijaksana (Permendiknas nomor 13 tahun 2007).

Kepala sekolah sebagai pemimpin pada lembaga pendidikan menerapkan kepemimpinan melayani untuk menciptakan komunikasi yang baik sekaligus memberikan solusi terhadap permasalahan pendidik maupun tenaga kependidikan. Kepala sekolah membangun komunitas untuk mampu bekerja secara kolaboratif, dan mengarahkan kelompok pendidik dan tenaga kependidikan agar bekerja secara profesional. Termasuk juga untuk terampil dalam menjalin dan membangun hubungan sosial yang harmonis dalam komunitas. Dengan begitu, komunitas yang dibangun memiliki kesatuan hati, keterikatan, sekaligus mampu menyatukan visi dalam mencapai tujuan bersama.



Sumber: ditgk Kemdikbud

Gambar 1. Capaian Kompetensi Kepala Sekolah Tahun 2017

Survei yang dilakukan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2017 menunjukkan bahwa kompetensi kepala sekolah masih lemah dan membutuhkan penguatan. Hasil uji kompetensi kepala sekolah (UKKS) menunjukkan rentang nilai antara 45,92 hingga 55,90. Secara rata-rata, nilai per dimensi UKKS adalah sebagai berikut: kepemimpinan pembelajaran (43,96), kewirausahaan (48,52), manajerial (48,87), supervisi (36,45), dan pengembangan sekolah (47,67). Kepala sekolah, sebagai pemimpin sekolah, merupakan faktor penentu keberhasilan dalam upaya memperkuat tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik. Keberhasilan ini sangat tergantung pada kompetensi dan kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugas, peran, dan fungsi mereka. Namun, pada kenyataannya, tidak semua kepala sekolah memiliki penguasaan penuh atas seluruh kompetensi yang dibutuhkan.

Contoh penolakan terhadap kepala sekolah terjadi di beberapa daerah. Misalnya, di Bireuen, guru SMA Negeri 1 melakukan unjuk rasa menolak kepala sekolah yang baru. Di Nunukan, guru dan komite sekolah menolak kepala sekolah yang berasal dari luar SMK. Di Dompu, guru dan staf tata usaha SMKN 1 melakukan gerakan untuk menolak mutasi kepala sekolah yang telah memimpin selama 10 tahun dengan catatan prestasi yang baik dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah tersebut. Hal-hal ini menunjukkan betapa pentingnya peran kepala sekolah dalam satuan pendidikan dan pengaruh yang dihasilkan terhadap kondusivitas sekolah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, setiap kepala sekolah diwajibkan memiliki sertifikat calon kepala sekolah sebagai bukti profesionalisme dalam melaksanakan tugas, termasuk tugas manajerial, supervisi, dan pengembangan kewirausahaan. Sertifikasi ini dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan khusus yang diselenggarakan oleh lembaga pengembangan dan pemberdayaan kepala sekolah (LPPKS). Peserta yang lulus akan mendapatkan surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan (STTPP) sebagai calon kepala sekolah, serta nomor unik kepala sekolah (NUKS) yang diberikan oleh LPPKS. Namun, data menunjukkan bahwa pada tahun 2019, sekitar 230.000 kepala sekolah di Indonesia belum memiliki NUKS, sedangkan sebanyak 210.368 kepala sekolah telah diangkat dan sisanya masih berstatus calon kepala sekolah.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada kompetensi dan profesionalisme kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pendidikan di sekolah, serta bertanggung jawab sebagai supervisor dalam memantau, membina, dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Kepala sekolah juga merupakan faktor penentu keberhasilan dalam memperkuat tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik. Namun, perlu diakui bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki penguasaan penuh atas semua kompetensi yang diperlukan.

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan pada tanggal 16-21 Desember 2020 dengan menggunakan kuesioner terhadap 30 kepala sekolah SMK Swasta di Kabupaten Bogor, ditemukan bahwa kepemimpinan melayani perlu ditingkatkan. Berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil dari hasil survei:

1. Perilaku kerendahan hati (*Humility*): Terdapat 30% kepala sekolah yang perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku kerendahan hati. Hal ini terlihat dari kurangnya kesempatan yang diberikan kepada guru untuk mengembangkan potensi mereka dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan kurangnya keterlibatan bawahan dalam merencanakan tujuan sekolah.
2. Perilaku belas kasih (*Compassion*): Terdapat 28% kepala sekolah yang perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku belas kasih. Hal ini terlihat dari kurangnya kepedulian kepala sekolah terhadap perasaan orang lain, sehingga mereka tidak memberikan solusi yang berharga dan mengutamakan kepentingan orang lain daripada diri sendiri.
3. Perilaku akuntabilitas (*Accountability*): Terdapat 33% kepala sekolah yang perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku akuntabilitas. Hal ini terlihat dari kurangnya transparansi dalam melaksanakan pekerjaan serta kurangnya tuntutan tanggung jawab kepada bawahan terkait dengan pekerjaan mereka.
4. Keberanian (*Courage*): Terdapat 30% kepala sekolah yang perlu diperkuat dalam menerapkan keberanian. Hal ini terlihat dari ketidakmampuan kepala sekolah untuk mengambil risiko terkait dengan kebijakan yang diambilnya dan kurangnya keberanian untuk membela apa yang dianggapnya benar secara moral.
5. Perilaku integritas (*Integrity*): Terdapat 30% kepala sekolah yang perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku integritas. Hal ini terlihat dari ketidakjujuran kepala sekolah dalam menjalankan tugas pekerjaan mereka dan kurangnya perilaku etis sesuai dengan prinsip-prinsip yang disepakati secara umum.
6. Perilaku mendengarkan (*Listening*): Terdapat 33% kepala sekolah yang perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku mendengarkan. Hal ini terlihat dari ketidakefektifan kepala sekolah dalam mendengarkan secara aktif apa yang disampaikan oleh *stakeholder* terkait dengan kemajuan sekolah, serta kurangnya waktu yang disediakan untuk refleksi terhadap program kerja dan kebijakan yang ditetapkan.

Dalam organisasi, peran seorang pemimpin sangat penting dalam memelihara komitmen organisasi. Pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dan memahami bawahan yang dipimpinnya, termasuk kekuatan dan kelemahan mereka, serta cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan mereka.

Sebelumnya telah dilaporkan, bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan melayani pada kepala sekolah dapat membantu meningkatkan komitmen organisasi dan motivasi kerja, sehingga kita perlu mengetahui faktor-faktor yang

mempengaruhi kepemimpinan melayani kepala sekolah sekaligus melakukan perbaikan pada indikator yang masih belum optimal. Kesimpulannya adalah diperlukan strategi dan upaya untuk meningkatkan kinerja kepemimpinan melayani kepala sekolah dengan mengoptimalkan faktor-faktor yang positif dan dominan mempengaruhinya. Hal ini sangat tergantung pada kemauan dan tekad kepala sekolah.

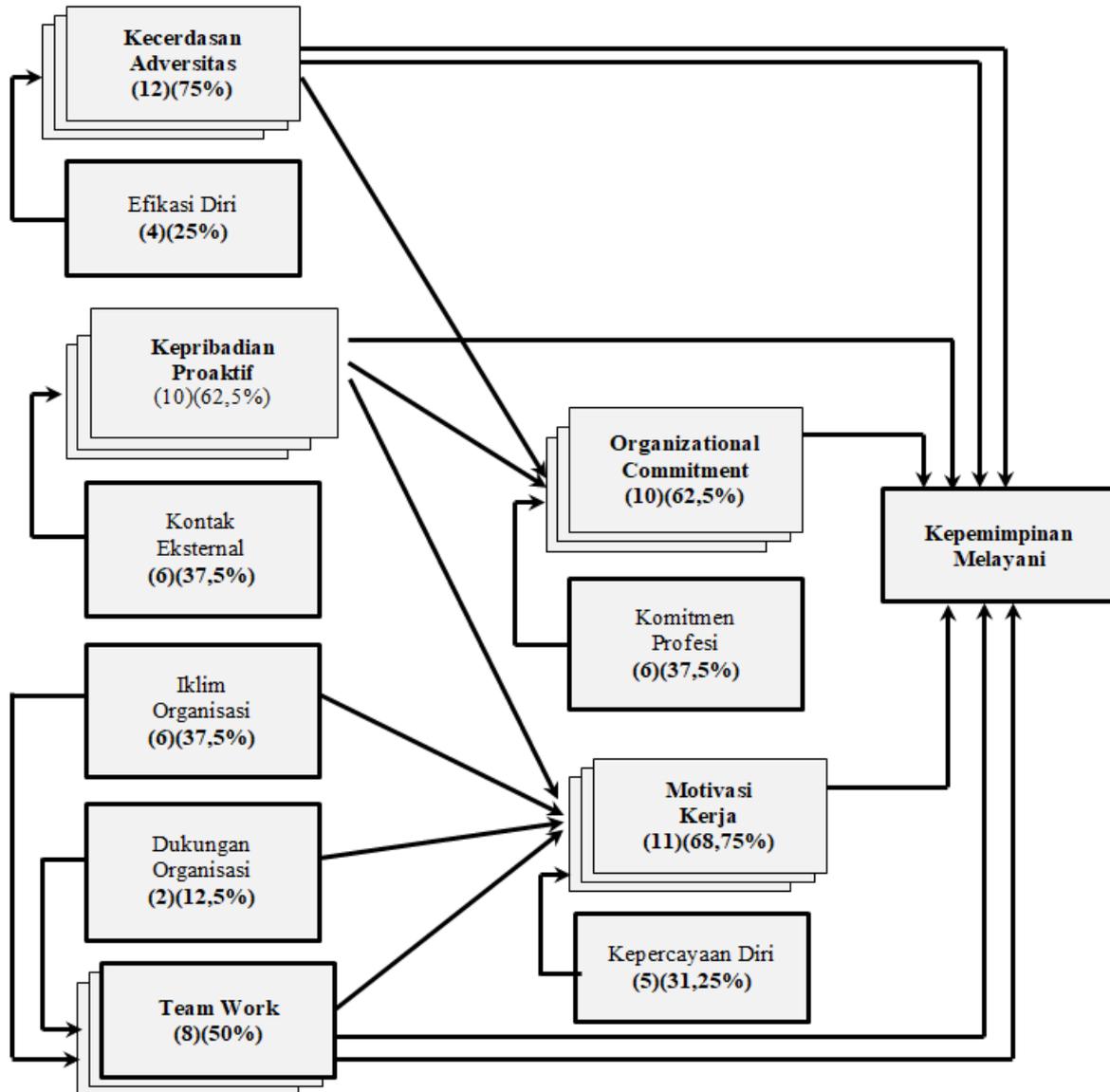
Pendekatan Pemodelan dan Optimasi Sumber Daya Manajemen (POP-SDM) merupakan konsep studi yang menggabungkan pendekatan eksploratori kualitatif dengan pendekatan deskriptif kuantitatif atau kausal kuantitatif. Ide dasar dari POP-SDM adalah mengembangkan pemodelan dan optimasi terhadap sumber daya manajemen yang menjadi fokus untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang memiliki pengaruh positif dan dominan terhadap variabel yang sedang diteliti. Proses eksplorasi ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif eksploratori untuk membangun kerangka berpikir, hipotesis, atau proposisi yang menjadi model penelitian. Kerangka berpikir tersebut kemudian diuji melalui pendekatan kuantitatif (deskriptif atau kausal).

Sumber informasi yang kompeten dalam bidang kepemimpinan melayani menjadi kunci penting dalam memperoleh data pendukung mengenai faktor yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani kepala sekolah. Pemodelan adalah pembuatan sistem lain yang merepresentasikan sistem nyata yang diamati, diteliti, atau dikembangkan.

Optimasi secara umum mengacu pada pemilihan solusi optimal dari solusi yang ada dalam suatu sistem. Upaya ini melibatkan identifikasi solusi terbaik untuk suatu masalah yang ditujukan pada titik maksimum suatu fungsi tujuan. Pendekatan ini membantu dalam mengidentifikasi tujuan, kendala, dan tingkat kebebasan dalam proses secara sistematis, yang dapat menghasilkan manfaat seperti peningkatan kualitas kepemimpinan, solusi masalah yang lebih tepat dan dapat diandalkan, serta pengambilan keputusan yang lebih cepat.

Optimasi kepemimpinan melayani kepala sekolah menggunakan kriteria *Cost*, *Benefit*, *Urgency*, dan *Importance*, yang bertujuan untuk menentukan pengaruh antarfaktor. Dengan mempertimbangkan bobot dari indikator-indikator pada faktor yang memberikan kontribusi terbesar, maka dapat disusun prioritas indikator yang perlu diperbaiki segera. Salah satunya ialah daya ungkit (*leverage*) untuk memperkuat kepemimpinan melayani kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

Penggalan data untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dilakukan melalui wawancara pihak yang berkompeten di bidang kepemimpinan melayani. Informasi yang dihasilkan selanjutnya direduksi dan dikodifikasi untuk diidentifikasi menjadi variabel (bebas dan *intervening*) menggunakan pendekatan teoretis, serta sifat asosiatif pada persamaan dan penilaian pakar. Menggunakan teknik *snowball*, jumlah informan tidak dibatasi dalam rangka memperoleh jawaban jenuh dan dianggap cukup. Berikut hasil dari identifikasi masalah yang sudah dilakukan.



Gambar 2. Faktor yang Didapat dari Hasil Wawancara

Gambar di atas menunjukkan, bahwa faktor-faktor yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani dapat disimpulkan melalui poin-poin sebagai berikut.

1. Kecerdasan Adversitas: Kurangnya kecerdasan adversitas kepala sekolah dapat mempengaruhi kemauan dan inisiatif untuk melakukan perubahan dan perbaikan, sehingga berpotensi mempengaruhi kepemimpinan melayani.
2. Efikasi Diri: Kepala sekolah dengan efikasi diri rendah cenderung menghindari tantangan dan kesempatan untuk belajar dan berkembang, yang dapat berdampak pada kepemimpinan melayani.
3. Kepribadian Proaktif: Kepala sekolah yang memiliki kepribadian proaktif cenderung adaptif terhadap perubahan, dan perilaku kepemimpinan mereka

- menjadi contoh bagi bawahannya.
4. Kontak Eksternal: Kurangnya kontak eksternal organisasi dapat membuat kepala sekolah merasa tidak didukung oleh lingkungannya, yang berpotensi mempengaruhi kepemimpinan melayani.
 5. Iklim Organisasi: Iklim organisasi sekolah yang tidak mendukung dapat mempengaruhi antusiasme kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan kepemimpinannya.
 6. Dukungan Organisasi: Kurangnya dukungan dari organisasi dapat mempengaruhi motivasi dan kenyamanan kerja kepala sekolah.
 7. *Teamwork*: Kerja tim yang baik dapat menciptakan pembagian tugas yang jelas, komunikasi yang baik, dan kebersamaan antara kepala sekolah dan bawahannya.
 8. *Organizational Commitment*: Kepala sekolah yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya akan berusaha untuk berbuat dan bertindak yang terbaik untuk kepentingan organisasi.
 9. Komitmen Profesi: Komitmen yang kuat terhadap profesi kepala sekolah mendorong mereka untuk berperan sebagai bagian yang aktif dan berdedikasi dalam menjalankan tugas kepemimpinan.
 10. Motivasi Kerja: Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong kepala sekolah untuk mencapai prestasi yang tinggi dan berkinerja optimal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
 11. Kepercayaan Diri: Kepercayaan diri yang rendah dapat menjadi hambatan dalam menjalankan tugas kepemimpinan dengan optimal.

Agar ruang lingkup permasalahan dan pengolahan data dapat dilakukan secara cermat, kita perlu membatasi masalah yang akan didefinisikan. Dengan metode *Tally Mark/Turus*, semua jawaban informan dianalisis, dan untuk faktor-faktor yang paling banyak disebutlah yang akan dibahas lebih lanjut.

Tabel 1. Rekapitulasi Faktor yang Disebut oleh Informan Menggunakan Metode *Tally Mark/Turus*

No	Faktor	<i>Tally Mark/Turus</i>	Jumlah Informan	Persentase (%)	Keterangan
1	Kecerdasan Adversitas		12	$12/16 \times 100\% = 75\%$	Dominan (dipilih)
2	Efikasi Diri		4	$4/16 \times 100\% = 25\%$	-
3	Kepribadian Proaktif		10	$10/16 \times 100\% = 62,5\%$	Dominan (dipilih)
4	Kontak Eksternal		6	$6/16 \times 100\% = 37,5\%$	-
5	Teamwork		8	$8/16 \times 100\% = 50\%$	Dominan (dipilih)

No	Faktor	Tally Mark/ Turus	Jumlah Informan	Persentase (%)	Keterangan
6	Iklm Organisasi		6	$6/16 \times 100\% = 37,5\%$	-
7	Dukungan Organisasi		2	$2/16 \times 100\% = 12,5\%$	-
8	Organizational Commitment		10	$10/16 \times 100\% = 62,5\%$	Dominan (dipilih)
9	Komitmen Profesi		6	$6/16 \times 100\% = 37,5\%$	-
10	Motivasi Kerja		11	$11/16 \times 100\% = 68,75\%$	Dominan (dipilih)
11	Eksistensi Diri		5	$5/16 \times 100\% = 31,25\%$	-

Faktor-faktor yang diduga berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan adversitas,
2. Kepribadian proaktif,
3. *Teamwork*,
4. *Organizational Commitment*, dan
5. Motivasi kerja.

Prosedur Penilaian Pakar

Penetapan fungsi faktor (independen atau *intervening*) dilakukan menggunakan pendekatan teoretis, yakni sifat asosiatif pada persamaan yang dilanjutkan penilaian pakar. Kegiatan ini disebut triangulasi. Pakar menilai relevansi pengaruh antarfaktor dengan tingkatan tidak relevan, kurang relevan, cukup relevan, relevan, dan sangat relevan. Hasil akhir dari penilaian pakar ini terdiri atas tiga kategori, sebagai berikut:

a) *Dapat dilanjutkan tanpa revisi*

Jika penilaian pakar diberikan pada kategori dapat dilanjutkan *tanpa revisi*, maka proses konfirmasi dapat dilanjutkan.

b) *Dapat dilanjutkan dengan revisi*

Jika penilaian pakar diberikan pada kategori dapat *dilanjutkan dengan revisi*, maka perlu dilakukan perbaikan konstelasi faktor kemudian dinilai kembali oleh pakar.

c) *Tidak dapat dilanjutkan*

Jika penilaian pakar diberikan pada kategori *tidak dapat dilanjutkan*, maka wawancara perlu dilakukan ulang untuk memperoleh validitas faktor yang lain.

Berikut hasil penilaian pakar (*expert*) terhadap konstelasi faktor melalui proses triangulasi.

1) Penilaian Pakar 1

Tabel 2. Penilaian Pakar 1

No	Faktor yang mempengaruhi	Faktor yang dipengaruhi	Penilaian				
			TR	KR	CR	R	SR
1.	Kecerdasan Adversitas	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	-	√
2.	Kepribadian Proaktif	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	-	√
3	<i>Teamwork</i>	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	√	-
4	<i>Organizational Commitment</i>	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	√	-
5	Motivasi Kerja	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	-	√
6	Kecerdasan Adversitas	<i>Organizational Commitment</i>	-	-	-	-	√
7.	Kepribadian Proaktif	Organizational Commitment	-	-	-	√	-
8.	Teamwork	Organizational Commitment	-	-	√	-	-
9.	Kepribadian Proaktif	Motivasi Kerja	-	-	-	√	-
10.	<i>Teamwork</i>	Motivasi Kerja	-	-	-	√	-

Sumber: Data diolah

Keterangan: SR = Sangat Relevan, R = Relevan, CR = Cukup Relevan, KR = Kurang Relevan, TR = Tidak Relevan

Hasil Penilaian Pakar:

- A. Dapat dilanjutkan tanpa Revisi
- B. Dapat dilanjutkan dengan Revisi
- C. Tidak dapat dilanjutkan

Jawaban Pakar: **A. Dapat dilanjutkan tanpa revisi**

2) Penilaian Pakar 2

Tabel 3. Penilaian Pakar 2

No	Faktor yang mempengaruhi	Faktor yang dipengaruhi	Penilaian				
			TR	KR	CR	R	SR
1.	Kecerdasan Adversitas	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	√	-
2.	Kepribadian Proaktif	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	√	-
3.	<i>Teamwork</i>	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	-	√
4.	<i>Organizational Commitment</i>	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	-	√
5.	Motivasi Kerja	Kepemimpinan Melayani	-	-	-	-	√
6.	Kecerdasan Adversitas	<i>Organizational Commitment</i>	-	-	-	√	-
7.	Kepribadian Proaktif	<i>Organizational Commitment</i>	-	-	-	√	-
8.	Teamwork	Organizational Commitment	-	-	-	√	-
9.	Kepribadian Proaktif	Motivasi Kerja	-	-	-	-	√
10.	<i>Teamwork</i>	Motivasi Kerja	-	-	-	-	√

Sumber: Data diolah

Keterangan: SR = Sangat Relevan, R = Relevan, CR = Cukup Relevan, KR = Kurang Relevan, TR = Tidak Relevan

Hasil Penilaian Pakar:

- A. Dapat dilanjutkan tanpa Revisi
- B. Dapat dilanjutkan dengan Revisi
- C. Tidak dapat dilanjutkan

Jawaban Pakar: **A. Dapat dilanjutkan tanpa revisi**

Secara umum, buku ini akan fokus pada pembahasan tentang bagaimana strategi dan cara untuk memperkuat kepemimpinan melayani yang merupakan unsur penting terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan. Lebih rincinya, kita akan membahas tentang keberadaan permasalahan dan/atau potensi dari kepemimpinan melayani sehingga perlu dicari solusi dan/atau strategi perbaikan. Termasuk juga akan dibahas tentang faktor apa saja yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani, dengan rincian pertanyaan sebagai berikut.

- a) Apakah terdapat pengaruh langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat menguatkan kepemimpinan melayani?
- b) Apakah terdapat pengaruh langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan kepemimpinan melayani?
- c) Apakah terdapat pengaruh langsung *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani, sehingga pengembangan *teamwork* dapat menguatkan kepemimpinan melayani?
- d) Apakah terdapat pengaruh langsung *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani, sehingga peningkatan organisasional komitmen dapat menguatkan kepemimpinan melayani?
- e) Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani, sehingga peningkatan motivasi kerja dapat menguatkan kepemimpinan melayani?
- f) Apakah terdapat pengaruh langsung kecerdasan adversitas terhadap organisasional komitmen, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat meningkatkan *Organizational Commitment*?
- g) Apakah terdapat pengaruh langsung kepribadian proaktif terhadap organisasional komitmen, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat meningkatkan *Organizational Commitment*?
- h) Apakah terdapat pengaruh langsung kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat meningkatkan motivasi kerja?
- i) Apakah terdapat pengaruh langsung *teamwork* terhadap motivasi kerja, sehingga pengembangan *teamwork* dapat meningkatkan motivasi kerja?
- j) Apakah terdapat pengaruh langsung kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat meningkatkan kepribadian proaktif?

Dari permasalahan yang ada, kita juga akan membahas tentang bagaimana model penguatan kepemimpinan melayani yang ditemukan, sekaligus solusi optimal untuk yang diperlukan di dalamnya. Solusi ini nantinya berupa strategi dan cara penguatan kepemimpinan melayani sebagai rekomendasi kepada pihak terkait, yaitu kementerian pendidikan, kebudayaan, riset dan teknologi (Kemendikbud Ristek), lembaga penyelenggara pendidikan swasta, pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru SMK.

Penulis berharap buku ini dapat menambah khazanah baru khususnya teori yang berhubungan dengan manajemen pendidikan yang relevan, menambah referensi ilmiah tentang faktor yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani, serta menjadi bahan kajian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mungkin mempunyai fungsi yang sama.

Bab 2 Teori Kepemimpinan Melayani dan Teori Pendukungnya Faktor-faktor

Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan pendidikan melibatkan kemampuan dan proses untuk mempengaruhi, membimbing, mengoordinasikan, dan menggerakkan orang lain yang terkait dengan pengembangan ilmu pendidikan dan implementasi layanan pendidikan, dengan tujuan menjalankan kegiatan yang lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Gaya kepemimpinan melayani mengacu pada pendekatan manajemen yang menggabungkan pemimpin dan pelayan dalam harmoni, dan terjadi melalui interaksi dengan lingkungan. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, di mana pentingnya kemampuan untuk menggabungkan kedua peran tersebut sebagai strategi yang saling memperkuat secara positif. Sebagai pemimpin, seseorang berperan sebagai contoh, rekan kerja, dan motivator bagi orang lain (Trompenaars & Voerman, 2010).

Kualitas kepemimpinan sekolah merupakan salah satu faktor kunci yang secara signifikan mempengaruhi kualitas proses pengajaran dan pembelajaran di setiap tingkat sistem pendidikan. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam komunikasi yang baik, teknologi, serta keterampilan dalam manajemen kolaboratif dan perencanaan untuk mencapai visi dan misi organisasi (Tang, Mohamed, & Kanokorn, 2015).

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 6 tahun 2018 menegaskan bahwa tugas kepala sekolah bukan lagi sebagai tugas tambahan, tetapi menjadi tugas pokok untuk memimpin dan mengelola setiap tingkat satuan pendidikan. Permendikbud tersebut menetapkan tugas pokok kepala sekolah sebagai pelaksana manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan pelaksanaan supervisi terhadap guru dan tenaga kependidikan. Untuk memenuhi tugas pokok kepala sekolah sesuai dengan Permendikbud tersebut, dibutuhkan seorang pemimpin yang melayani. Kepala sekolah yang melayani adalah mereka yang membantu anggota sekolah dengan berbagai upaya demi kemajuan sekolah.

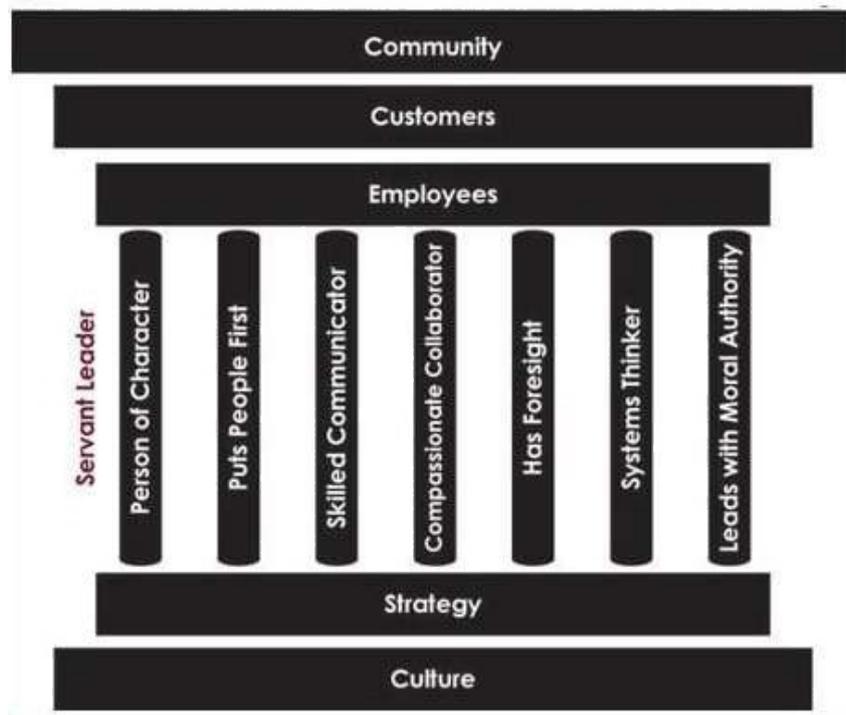
Kepemimpinan melayani merupakan bentuk kepemimpinan efektif yang mencerminkan penggunaan kekuatan terbaik seorang pemimpin melalui pelayanan. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mendengarkan, berempati, dan membangun komunitas (melalui saling pemahaman dan berbagi) adalah gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh para pengikut atau anggota organisasi (Yenming, Tzu-Bin, & Fong, 2012). Akhirnya, dengan kepemimpinan melayani yang diterapkan oleh kepala sekolah, muncul motivasi kerja dan komitmen yang baik dari mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan sekolah.

Konsep kepemimpinan melayani melibatkan pemberian pelayanan yang unggul kepada seluruh anggota sekolah, mengoptimalkan pemberdayaan dan pengembangan mereka, yang intinya ialah kepala sekolah berorientasi pada pelayanan kepada orang lain. Fokus utama kepemimpinan melayani adalah kinerja, pertumbuhan, dan dampak yang dihasilkan untuk kemajuan sekolah dan masyarakat. Dengan kata lain, seorang guru yang menjadi kepala sekolah tidak hanya menjadi pemimpin yang menguasai manajemen, kewirausahaan, dan supervisi, tetapi juga kepala sekolah yang siap memberikan pelayanan kepada guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, masyarakat, dan semua pihak yang terkait dengan pendidikan.

Pemimpin yang melayani memiliki tujuan utama untuk melayani kepentingan mereka yang dipimpin. Mereka tidak berorientasi pada kepentingan pribadi atau kelompok, tetapi lebih kepada kepentingan organisasi yang mereka pimpin. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membangun dan mengembangkan orang-orang yang dipimpinnya, sehingga timbul calon pemimpin baru dalam organisasi tersebut. Melibatkan dan mengembangkan orang lain merupakan cara untuk menjadi pemimpin yang melayani. Pelayanan tidak akan terjadi tanpa sikap melibatkan dan mengembangkan semua anggota organisasi. Sebuah tim seharusnya bekerja seperti keluarga yang memiliki ikatan positif satu sama lain.

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin yang mengutamakan pelayanan, yaitu pelayanan yang timbul dari keinginan seseorang untuk melayani orang lain, dengan tujuan agar individu yang dilayani dapat tumbuh, sehat, mandiri, dan memiliki jiwa pelayanan (Dierendonck, 2010). Dirk van Dierendonck menguraikan indikator kepemimpinan melayani sebagai berikut.

- 1) Memberdayakan dan mengembangkan (*Empowering and Developing*) individu lain, yaitu dalam hal keaktifan bertindak, rasa percaya diri dan kekuatan mental;
- 2) Memanusiakan manusia (*Humanity*), yaitu mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki individu pada bidang yang sesuai dengan pribadi individu yang bersangkutan;
- 3) Mengekspresikan diri sesuai dirinya (*Authenticity*), yaitu mengembangkan cara ini mengekspresikan diri sesuai dengan diri pribadinya;
- 4) Mengembangkan *Interpersonal-Acceptance*, yaitu mengembangkan individu untuk belajar memahami perasaan orang lain dan menyadari situasi yang sedang dihadapi orang lain;
- 5) Pengarahan (*Providing Direction*), yaitu menjamin pemahaman individu bahwa arah tindakan/perilakunya sesuai dengan tujuan organisasi atau harapan-harapan terhadap dirinya; dan
- 6) *Stewardship* (Ketaatan), yaitu mendorong kesediaan individu untuk bersedia mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.



Sumber: Parris dan Peachey (2013)

Gambar 2. Tujuh Pilar Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan melayani ialah menempatkan mereka/orang yang dipimpinnya lebih utama atas kepentingan pribadi pemimpin (Parris & Peachey, 2013: 377-393), dengan indikator sebagai berikut:

- 1) *Listening* (Mendengarkan) yakni menanggapi setiap masalah dengan menerima, yang memungkinkannya untuk mengidentifikasi kehendak kelompok dan membantu memperjelas.
- 2) *Empathy* yaitu berjuang untuk menerima dan memahami orang lain, tidak pernah menolaknya, tetapi terkadang menolak untuk mengakui bahwa kinerja mereka cukup baik.
- 3) *Healing* (Kesembuhan) yaitu mengakui mereka memiliki kesempatan untuk membuat diri mereka sendiri dan orang lain 'utuh'.
- 4) *Awareness* (Kesadaran) yakni kesadaran umum dan kesadaran diri untuk melihat situasi secara holistik.
- 5) *Persuasion* yaitu mengandalkan keyakinan daripada paksaan.
- 6) *Conceptualization* (Konseptualisasi) yaitu mencari untuk membangkitkan dan memelihara kemampuan untuk bermimpi indah.
- 7) *Foresight* (Tinjauan ke depan) yaitu memahami secara intuitif pelajaran dari masa lalu, kenyataan saat ini, dan kemungkinan hasil dari keputusan untuk masa depan.
- 8) *Stewardship* (Penatalayanan) yaitu berkomitmen untuk melayani kebutuhan orang lain.

- 9) *Commitment to the growth of people* (Komitmen terhadap pertumbuhan orang) yaitu memelihara pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual setiap individu.
- 10) *Building Community* (Membangun komunitas) yaitu mengidentifikasi cara membangun komunitas di antara individu yang bekerja di dalam institusi mereka, serta dapat memberikan kasih penyembuhan yang penting bagi kesehatan.

Kepemimpinan melayani juga datang dari keinginan untuk memberikan layanan kepada individu (anak buah), lalu berkembang aspirasi dalam rangka mengarahkan individu ke tujuan-tujuan tertentu. Singkatnya, perilaku pemimpin didasari oleh keinginan untuk melayani, serta didorong oleh upaya untuk mengarahkan individu lain kepada tujuan-tujuan tertentu (Focht & Ponton, 2015: 44-60). Dalam hal ini, indikator kepemimpinan melayani meliputi:

- 1) *Value People*, yaitu menghargai individu/orang lain dengan apa adanya.
- 2) *Humility*, yaitu rendah hati (*humble*) atau menyadari pentingnya individu lain untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.
- 3) *Listening*, yaitu kesediaan mendengarkan, memahami individu lain, serta belajar dari orang lain.
- 4) *Trust*, yaitu mempercayai orang lain agar sama-sama dapat dipercaya.
- 5) *Caring*, yaitu ramah dan memperhatikan orang lain meliputi kebutuhan dan tujuan (*purpose*) yang ada di dalamnya.
- 6) *Integrity*, yaitu jujur dan dipercaya (*credible*), serta mampu mengembangkan nilai-nilai luhur (kejujuran, kepercayaan, dll.) pada anak buahnya.
- 7) *Service*, yaitu mengutamakan pelayanan kepada orang lain.
- 8) *Empowering*, yaitu memberdayakan individu lain untuk mengemban tanggung jawab bekerja.
- 9) *Serve other's Needs before Their Own*, yaitu melayani kebutuhan orang lain di atas kebutuhannya sendiri.
- 10) *Collaboration: servant leadership is about pursuing a higher purpose for the good of the whole, and because a leadership by definition collaborative process (between leaders and followers).*
- 11) *Love, Unconditional Love. This category includes acceptance, acknowledging, appreciation of other, trust and vulnerability.*
- 12) *Learning: Servant Leaders know that they do not know it all so they are willing to learn from all directions in the organization. This include comfort with ambiguity, intellectual energy and curiosity.*

Kepemimpinan Melayani adalah proses di mana pemimpin dan para pengikutnya bekerja sama untuk mencapai visi organisasi (Irving, 2005). Beberapa indikator kepemimpinan melayani meliputi: 1) Kasih Sayang (*Love*), yang mencakup melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat dan untuk alasan yang benar; 2) Pemberdayaan (*Empowerment*), yang melibatkan kerja sama dan kepercayaan kepada orang lain

dalam mempercayakan kekuasaan; 3) Visi (*Vision*), yang mengarahkan organisasi dan orang-orang yang dipimpin oleh seorang pemimpin; 4) Kerendahan Hati (*Humility*), yang melibatkan sikap hormat terhadap karyawan dan pengakuan terhadap kontribusi mereka dalam tim; dan 5) Kepercayaan (*Trust*), yang merupakan kepercayaan bahwa pemimpin diberikan oleh Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin.

Menurut Stone (2004: 349-361), Kepemimpinan Melayani didefinisikan sebagai pemimpin yang melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain secara optimal dengan mengembangkan sikap individu di sekitarnya, dengan harapan mereka juga memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik. Indikator kepemimpinan melayani meliputi: 1) Visi (*Vision*), yang mengarahkan organisasi dan orang-orang yang dipimpin oleh seorang pemimpin; 2) Kejujuran (*Honesty*), yang melibatkan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan tidak menyalahgunakan wewenang; 3) Integritas (*Integrity*), yang mencakup jujur dan dipercaya, serta mengembangkan nilai-nilai luhur seperti kejujuran dan kepercayaan pada anak buahnya; 4) Kepercayaan (*Trust*), yang merupakan kepercayaan bahwa pemimpin diberikan oleh Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin; 5) Layanan (*Service*), yang melibatkan pandangan bahwa pelayanan adalah inti dari kepemimpinan, dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanan kepada bawahan; dan 6) Gaya (*Style*), yang mencakup bagaimana kehidupan seseorang mempengaruhi perilaku dalam organisasi.

Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang memberikan prioritas pada pelayanan, dimulai dari dorongan alami untuk melayani dan memilih untuk mendahulukan pelayanan tersebut. Pilihan ini kemudian membawa aspirasi dan motivasi dalam memimpin orang lain (Spears, 2010: 25-30). Menurut Spears, L.C., beberapa indikator kepemimpinan melayani meliputi:

- 1) Mendengarkan (*Listening*): Kemampuan untuk mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, serta mendengarkan suara hati diri sendiri.
- 2) Empati (*Empathy*): Upaya untuk memahami rekan kerja dan memiliki kemampuan berempati dengan orang lain.
- 3) Penyembuhan (*Healing*): Menciptakan penyembuhan emosional dan memperbaiki hubungan, baik dengan diri sendiri maupun dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
- 4) Kesadaran (*Awareness*): Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai, serta melihat situasi secara seimbang dan terintegrasi.
- 5) Persuasi (*Persuasion*): Upaya meyakinkan orang lain melalui keyakinan daripada memaksa kepatuhan.
- 6) Konseptualisasi (*Conceptualization*): Kemampuan pemimpin untuk melihat masalah dari perspektif konseptual, berpikir jangka panjang, dan memiliki visi yang luas.

- 7) Kejelian (*Foresight*): Pemimpin yang jeli dan teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, menghadapi realitas saat ini, serta memahami kemungkinan konsekuensi keputusan untuk masa depan.
- 8) Keterbukaan (*Stewardship*): Menekankan pentingnya keterbukaan dan persuasi dalam membangun kepercayaan dari orang lain.
- 9) Komitmen untuk pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*): Bertanggung jawab untuk mendorong dan meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
- 10) Membangun komunitas (*Building Community*): Kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi cara membangun komunitas yang solid.

Menurut Sendjaya, Sarros, & Santora (2008: 402-424), *Servant Leadership* didefinisikan sebagai pemimpin yang memberikan prioritas pada kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang lain di atas diri mereka sendiri. Seorang pemimpin pelayan memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Beberapa indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut:

- 1) Memelihara hubungan (*Maintaining Relationships*): Kemampuan untuk menjaga hubungan dengan orang lain, membangun koneksi yang kuat, dan memelihara interaksi yang baik.
- 2) Bertanggung jawab (*Be responsible*): Kemampuan seseorang untuk menjalankan tanggung jawabnya secara mandiri dan bertindak sesuai dengan dorongan internal untuk melakukan apa yang benar.
- 3) Moralitas (*Morality*): Perilaku manusia yang menunjukkan perbuatan yang benar atau salah, baik atau buruk, didasarkan pada nilai-nilai moral yang dipegang teguh.
- 4) Kerohanian (*Spiritual*): Menyentuh aspek-aspek rohani, baik dalam diri sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain, dan menghargai dimensi spiritual dalam kepemimpinan.
- 5) Menggambarkan pengaruh (*Illustrates effect*): Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan cara yang positif, membentuk karakter, keyakinan, dan tindakan yang dibawa oleh sesuatu.

Menurut Trompenaars & Voerman (2009), Kepemimpinan Melayani adalah gaya manajemen di mana memimpin dan melayani berjalan seiring, dan terdapat interaksi dengan lingkungan sekitar. Seorang pemimpin pelayan adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang paling penting adalah mampu menggabungkan keduanya untuk saling memperkuat secara positif. Beberapa indikator kepemimpinan melayani meliputi:

- 1) *Altruistic calling*: Hasrat yang kuat untuk menciptakan perubahan positif dan memberikan kontribusi yang bermanfaat kepada orang lain.
- 2) *Emotional healing*: Kemampuan pemimpin untuk mengatasi dan menyembuhkan rasa emosional yang sedang dialami oleh anak buahnya, menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan mental.

- 3) *Wisdom*: Kemampuan pemimpin untuk membuat keputusan yang bijaksana, didasarkan pada pemahaman yang mendalam dan pengalaman yang luas.
- 4) *Persuasive mapping*: Pemimpin yang lebih mengutamakan penggunaan persuasi dalam tindakan-tindakan mereka untuk mempengaruhi orang lain secara positif.
- 5) *Organizational stewardship*: Menekankan pentingnya keterbukaan dan persuasi dalam membangun kepercayaan dari orang lain, dengan fokus pada tanggung jawab dalam memelihara dan mengelola organisasi secara keseluruhan, daripada mengandalkan otoritas posisional seseorang.

Patterson (2003) mendeskripsikan Pemimpin yang Melayani sebagai seseorang yang mengarahkan diri pada kebaikan melalui sikap, karakteristik, dan perilaku kepemimpinan. Beberapa indikator kepemimpinan melayani termasuk:

1. Kasih Sayang (*Love*): Melakukan tindakan yang tepat pada waktu yang tepat dengan alasan yang benar.
2. Pemberdayaan (*Empowerment*): Mendorong kerja sama dengan mempercayakan kekuasaan kepada orang lain dan mendengarkan mereka.
3. Visi (*Vision*): Mencari komitmen anggota organisasi terhadap visi bersama, mengajak mereka untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
4. Kerendahan Hati (*Humility*): Mengakui pentingnya individu lain dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.
5. Kepercayaan (*Trust*): Menjadi seorang pemimpin adalah kepercayaan yang diberikan oleh Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin.
6. Mementingkan kepentingan orang lain (*Altruism*): Memiliki perhatian terhadap kepentingan orang lain.
7. Pelayanan (*Service*): Memandang pelayanan sebagai inti dari kepemimpinan, dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanan kepada bawahan.

Wong & Page (2003) menjelaskan bahwa Pemimpin Pelayan dapat didefinisikan sebagai pemimpin yang tujuan utamanya adalah melayani orang lain, dengan berinvestasi dalam membangun kesejahteraan mereka untuk mencapai tujuan dan tugas bersama. Beberapa indikator kepemimpinan melayani meliputi:

1. Integritas (*Integrity*): Menunjukkan kejujuran dan kepercayaan, serta mengembangkan nilai-nilai luhur seperti kejujuran dan kepercayaan pada bawahan.
2. Kerendahan Hati (*Humility*): Menunjukkan sikap rendah hati dan menyadari pentingnya peran individu lain dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Kehambaan (*Servitude*): Mengabdikan diri pada pelayanan kepada pemilik atau majikan.
4. Peduli pada orang lain (*Caring for others*): Selalu merasakan dan peduli terhadap penderitaan orang lain.
5. Pengembangan orang lain (*Development of others*): Memiliki keinginan tulus untuk mendorong dan mengembangkan orang lain.

6. Visi (*Vision*): Mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dan mengajak mereka untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
7. Menetapkan Tujuan (*Setting goals*): Menetapkan tujuan yang ingin dicapai.
8. Membangun tim bersama dalam pengambilan keputusan (*Build a team together in making decisions*): Membangun tim secara bersama-sama dalam pengambilan keputusan.

Coetzer, Bussin, dan Geldenhuys (2017) menjelaskan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah kepemimpinan yang dimulai dengan keinginan untuk melayani, diikuti oleh niat untuk memimpin dan mengembangkan orang lain, dengan tujuan akhir mencapai tujuan yang lebih tinggi untuk kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut:

1. Keaslian (*Authenticity*): Ditunjukkan melalui niat yang tulus, identitas yang jujur, motivasi yang kuat, berpegang pada prinsip-prinsip moral yang kokoh, bersikap jujur terhadap diri sendiri, terbuka untuk belajar dan kritik, serta menunjukkan perilaku yang konsisten.
2. Kerendahan hati (*Humility*): Menunjukkan kestabilan dan kesederhanaan dengan kesadaran diri yang tinggi terhadap kekuatan individu, memiliki sikap rendah hati, terbuka untuk belajar hal-hal baru, memahami bakat dan pencapaian orang lain dengan pandangan yang benar, dan menggunakan kekuatan posisional untuk kemajuan orang lain.
3. Belas kasih (*Compassion*): Memiliki empati dalam merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan kesalahan orang lain, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat kepada orang lain, mengutamakan orang lain, dan membantu dalam menyembuhkan hubungan.
4. Bertanggung jawab (*Accountability*): Memastikan transparansi dalam praktik kepemimpinan, meminta orang lain bertanggung jawab, memantau kinerja, dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuan individu.
5. Keberanian (*Courage*): Bersedia mengambil risiko yang terukur, membela apa yang secara moral benar meskipun menghadapi hambatan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi.
6. Altruisme: Berorientasi pada kepentingan orang lain, tanpa pamrih, dan memiliki keinginan untuk memberikan pengaruh positif dan membantu orang lain menjadi lebih baik dalam hidup dengan konsisten melayani kebutuhan mereka. Perilaku ini mencakup membuat perbedaan positif tidak hanya pada individu, tetapi juga dalam organisasi dan masyarakat.
7. Integritas (*Integrity*): Bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kokoh, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja yang etis.
8. Mendengarkan (*Listening*): Komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pemahaman, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan, serta menjadi sadar akan hal-hal yang tidak terucapkan.

Carter & Baghurst (2014: 453-464) menjelaskan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah filosofi kepemimpinan yang membahas masalah etika, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan karyawan, sambil menciptakan budaya organisasi yang unik di mana pemimpin dan pengikut bersatu untuk mencapai tujuan organisasi tanpa menggunakan kekuasaan posisi atau otoritatif. Indikator kepemimpinan melayani dalam konteks ini meliputi:

1. Membantu karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Mengembangkan dan memperluas pertumbuhan karyawan dalam pekerjaan.

Ljungholm (2016) menjelaskan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah tingkatan di mana seorang pemimpin berperan sebagai contoh bagi pengikut individu dan memperhatikan kemajuan serta pengembangan pengikut. Dalam konteks ini, indikator kepemimpinan melayani termasuk:

1. Mendorong pengikut dalam mencapai tujuan kerja.
2. Mempengaruhi pengikut untuk menunjukkan perilaku yang mendukung kebersamaan organisasi.
3. Bertindak tanpa pamrih.
4. Refleksi diri.

Sementara itu, Stoten (2013: 337-386) mendefinisikan Kepemimpinan Melayani sebagai pemimpin yang mendukung visi yang disampaikan oleh karyawan. Indikator kepemimpinan melayani dalam konteks ini meliputi:

1. Menghargai dan mendengarkan orang-orang.
2. Membangun komunitas kolektif sambil menunjukkan keaslian pribadi.
3. Mampu berbagi dan memberikan kepemimpinan yang sesuai.

Dari berbagai teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani melibatkan perilaku pemimpin yang secara sadar melayani, mengarahkan individu, dan mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, serta kebaikan bersama, dan diindikasikan oleh: 1) Kerendahan hati (*Humility*), 2) Belas kasih (*Compassion*), 3) Akuntabilitas (*Accountability*), 4) Keberanian (*Courage*), 5) Integritas (*Integrity*), dan 6) Mendengar (*Listening*).

Teori Faktor Pendukung Kepemimpinan Melayani

Kecerdasan adversitas

Kecerdasan adversitas menjadi kunci penting dalam mencapai kesuksesan dalam hidup. Seseorang dengan kecerdasan adversitas yang tinggi mampu mengatasi hambatan dan rintangan yang mereka hadapi, tanpa menyerah dan tanpa membiarkan kesulitan menghalangi impian dan cita-cita mereka. Memiliki kecerdasan adversitas memungkinkan seseorang menjadi lebih kreatif, bertanggung jawab, mandiri, dan bekerja keras, yang merupakan karakteristik penting untuk menjadi seorang pemimpin. Individu dengan kemampuan mengendalikan emosi dan menyelesaikan masalah dengan efisien dalam batasan waktu dan situasi akan melewati tantangan dengan cepat dan

efektif. Kecerdasan adversitas menggambarkan tingkat ketahanan fisik, mental, dan spiritual seseorang dalam menghadapi perubahan yang cepat. Hal ini juga mencerminkan seberapa besar kemauan seseorang untuk mengatasi kemalangan, dan mereka yang mampu mengatasi kemalangan dengan baik memiliki potensi untuk menjadi pemimpin saat ini maupun di masa depan.

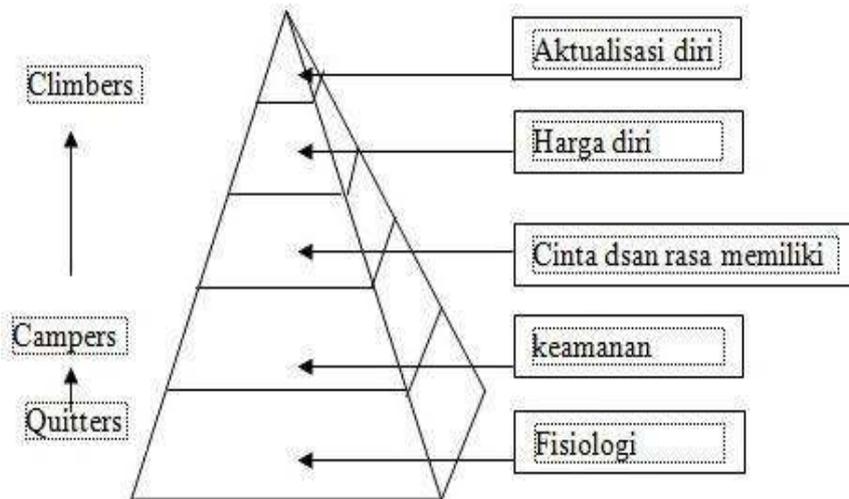
Situasi yang tidak pasti sering kali menimbulkan rintangan yang sulit diatasi. Namun, setiap kesulitan sebenarnya merupakan tantangan yang bisa dijadikan peluang, dan kita perlu menerima setiap peluang tersebut. Perubahan adalah bagian dari perjalanan hidup yang harus kita terima dengan baik. Saat kita menghadapi tantangan dalam hidup, banyak orang cenderung berhenti berusaha sebelum kemampuan dan batas diri mereka benar-benar diuji. Masalah yang tampak tak teratasi sebenarnya hanyalah ketidakmampuan kita dalam melihat kemungkinan solusi yang positif. Dengan memusatkan perhatian pada pemecahan masalah, kita dapat menemukan jalan keluar. Dalam kata lain, masalah muncul karena kita belum mampu melihat peluang di baliknya. Masalah memiliki potensi untuk membawa pikiran kita ke tingkat introspeksi yang luar biasa, di mana kita bisa menerima inspirasi, kecerdasan, dan nilai-nilai pribadi. Namun, masalah juga bisa menjadi sesuatu yang menakutkan, seperti dinding kegagalan yang tampak tak teratasi, kekurangan, dan kekalahan. Keyakinan dan tindakan akan menentukan arah yang kita ambil. Jika kita mampu mengatasi masalah, peluang akan muncul, dan bakat serta kecerdasan kita akan mengalir. Kecerdasan adversitas adalah logika untuk terus maju, menjadikan kita lebih kuat, tekun, memiliki kendali diri, dan mengarahkan ke mana kita ingin pergi. Kesulitan tidak bisa dihindari hanya dengan berlari dari masalah, kita harus menghadapinya meskipun terasa sakit. Kita bisa tumbuh dan belajar dari kesulitan, bukan hanya melewati kegelapan, tetapi juga menjadi lebih kuat saat menghadapinya.

Kecerdasan adversitas adalah kemampuan untuk mengubah tantangan menjadi peluang keberhasilan dalam mencapai tujuan. Indikator kecerdasan adversitas disebut CO2RE, yang meliputi: 1) *Control* (kendali), seberapa besar kita merasa memiliki kendali atas kesulitan atau kegagalan yang kita hadapi, 2) *Origin* dan *Ownership* (asal dan kepemilikan), pandangan kita terhadap asal-usul kesulitan dan pengakuan akan konsekuensi yang kita hadapi akibat kesulitan tersebut, 3) *Reach* (jangkauan), sejauh mana kita merasakan bahwa kesulitan akan berdampak pada kehidupan secara keseluruhan, dan 4) *Endurance* (ketahanan), pandangan kita terhadap berapa lama kesulitan akan berlangsung dan penyebab yang mendasarinya (Stoltz, 2005).

Kecerdasan adversitas berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengatasi dan melawan masalah yang mereka hadapi (Pangma, Tayraukham, & Nuangchalerm, 2009: 466-470). Indikator kecerdasan adversitas mencakup: 1) Identifikasi masalah dan bagaimana individu merespons atau tidak merespons terhadap masalah tersebut, 2) Pengembangan identitas ego atau pengendalian diri dalam situasi masalah, 3) Kemampuan beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar, 4) Kekuatan individu dalam menghadapi masalah baik secara fisik maupun mental, dan 5)

Penyesuaian dengan situasi stres.

Kecerdasan adversitas juga melibatkan keinginan untuk sukses mencapai tujuan, ketahanan diri dalam menghadapi rintangan, dan ketidakmudahan menyerah dalam mencapai tujuan (Green, 2006). Indikator kecerdasan adversitas mencakup: 1) Keinginan untuk sukses, 2) Ketahanan diri, 3) Ketidakmudahan menyerah, dan 4) Kemampuan untuk bangkit kembali.



Sumber: Stoltz (2005)

Gambar 3. Kecerdasan Adversitas

Kemampuan dalam memecahkan masalah dan ketahanan dalam menghadapi tantangan, serta keberanian untuk mengambil risiko, merupakan faktor penting yang memengaruhi kesuksesan seseorang. Individu yang memiliki tingkat ketahanan yang tinggi cenderung melihat tekanan, persaingan, hal-hal yang tidak terduga, bahkan ancaman sebagai hal yang sementara dan mampu bertahan serta tetap memiliki harapan. Sikap ini mendorong individu untuk melibatkan seluruh kemampuan dan potensi mereka dalam mengatasi masalah yang dihadapi. Di sisi lain, individu dengan tingkat ketahanan yang rendah cenderung merespons kesulitan sebagai sesuatu yang permanen, sulit diubah, dan hal ini melahirkan sikap ketidakberdayaan (*helplessness*) (Leman, 2007: 125).

Kecerdasan adversitas adalah kemampuan yang diperlukan untuk mengubah kegagalan menjadi peluang untuk maju. Indikator kecerdasan adversitas mencakup: 1) Ketekunan dalam tidak menyerah, 2) Melihat kegagalan sebagai sesuatu yang bersifat sementara, 3) Memandang kegagalan sebagai peristiwa yang terpisah, 4) Memiliki harapan yang realistis, 5) Fokus pada kekuatan-kekuatan, 6) Menggunakan berbagai pendekatan, dan 7) Kemampuan untuk bangkit kembali dengan mudah (Maxwell, 2004). Kecerdasan adversitas merupakan kemampuan seseorang dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi, dengan indikator antara lain: 1) *Control*, kendali yang dirasakan terhadap kesulitan, 2)

Origin dan *Ownership*, pandangan terhadap asal usul kesulitan dan pengakuan akibat-akibat kesulitan, 3) *Reach*, kemampuan membatasi akibat kesulitan, dan 4) *Endurance*, pandangan terhadap lama kesulitan akan berlangsung (Syarief, 2008).

Kecerdasan Adversitas mencerminkan kemampuan seseorang dalam menghadapi kesulitan dan kemampuannya untuk mengatasinya (Shivaranjani, 2014: 181-189). Indikator kecerdasan adversitas meliputi: 1) *Control*, yaitu sejauh mana seseorang merasa memiliki pengaruh terhadap situasi yang dihadapi, 2) *Ownership*, yaitu upaya untuk memperbaiki situasi terlepas dari tanggung jawab formal, 3) *Reach*, yaitu pandangan tentang seberapa jauh dampak kesulitan tersebut mempengaruhi aspek kehidupan lain, dan 4) *Endurance*, yaitu persepsi terhadap lamanya kesulitan akan bertahan. Muchlas Suseno (2012) menggambarkan *Adversity Intelligence* sebagai kemampuan seseorang untuk mengubah rintangan dan hambatan menjadi peluang untuk mencapai kesuksesan. Indikator kecerdasan adversitas meliputi: 1) *Control*, yaitu kendali yang dirasakan terhadap kesulitan, 2) *Origin* dan *Ownership*, yaitu pandangan terhadap asal-usul kesulitan dan pengakuan akan akibat-akibatnya, 3) *Reach*, yaitu kemampuan untuk membatasi dampak kesulitan yang dirasakan, dan 4) *Endurance*, yaitu pandangan terhadap lamanya kesulitan akan berlangsung.

Menurut Roosseno (2008), kecerdasan adversitas merupakan ketangguhan seseorang dalam menghadapi cobaan dan kemampuannya untuk mengatasi masalah tersebut. Indikator kecerdasan adversitas meliputi: 1) *Resilience*, yaitu kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi cobaan, dan 2) *Problem-solving*, yaitu kemampuan untuk mengatasi masalah. Santos (2012: 13-23) menggambarkan kecerdasan adversitas sebagai kemampuan seseorang untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan. Indikator kecerdasan adversitas meliputi: 1) *Control*, yaitu tingkat kontrol yang dirasakan terhadap peristiwa buruk, 2) *Origin* dan *Ownership*, yaitu pemahaman tentang asal-usul dan dampak kesulitan yang dihadapi, 3) *Reach*, yaitu persepsi tentang sejauh mana kesulitan tersebut mempengaruhi kehidupan, dan 4) *Endurance*, yaitu persepsi tentang lamanya kesulitan akan bertahan.

Prinsip yang mendalam memungkinkan seseorang memiliki kekuatan dan kebebasan dalam memilih cara merespons situasi yang sedang atau telah dialami, bahkan respons tersebut akan berpengaruh pada pertumbuhan dan kebahagiaan individu, adalah kecerdasan adversitas yang dimiliki oleh seseorang (Covey, 2010). Indikator kecerdasan adversitas meliputi: 1) Ketidakmudahan menyerah, 2) Ketahanan dalam menghadapi kesulitan, dan 3) Cara merespons kesulitan tersebut. Menurut Maltz (2004), kecerdasan adversitas merujuk pada sejauh mana seseorang mampu menghadapi kesulitan. Indikator kecerdasan adversitas meliputi: 1) Kendali terhadap kesulitan (*Control*), 2) Pandangan terhadap asal-usul dan kepemilikan atas kesulitan (*Origin* dan *Ownership*), 3) Batasan dalam menghadapi kesulitan (*Reach*), dan 4) Ketahanan terhadap lamanya kesulitan akan berlangsung (*Endurance*).

Kecerdasan Adversitas mengacu pada tingkat ketekunan individu dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi dalam hidupnya (Wijaya, 2007). Indikator kecerdasan adversitas meliputi: 1) Pengendalian diri dalam menghadapi situasi-situasi (*Control*), 2) Sumber masalah yang dihadapi baik secara internal maupun eksternal (*Origin*), 3) Inisiatif, ide, atau keinginan yang dimiliki (*Ownership*), 4) Perkiraan tingkat kesulitan dari situasi yang dihadapi (*Reach*), dan 5) Ketahanan dan keuletan untuk menyelesaikan masalah atau mencapai keberhasilan (*Endurance*). Menurut Singh & Sharma (2017: 86-93), *Adversity Quotient* terkait dengan kemampuan individu dalam mengatasi kesulitan dalam hidup. Indikator kecerdasan adversitas meliputi: 1) Kendali yang dirasakan terhadap peristiwa buruk (*Control*), 2) Pandangan terhadap asal-usul kesulitan dan tingkat tanggung jawab pribadi (*Origin* dan *Ownership*), 3) Dampak kesulitan pada berbagai aspek kehidupan (*Reach*), dan 4) Ketahanan dalam menghadapi lamanya kesulitan dan penyebabnya (*Endurance*).

Dari berbagai teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan adversitas merupakan tingkat ketekunan individu dalam merespons berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas. Indikator Kecerdasan Adversitas meliputi: 1) Kemampuan untuk mengendalikan kesulitan (*Control*), 2) Pandangan terhadap asal-usul kesulitan (*Origin*), 3) Pengakuan terhadap akibat dari kesulitan yang dihadapi (*Ownership*), 4) Persepsi terhadap jangkauan dampak kesulitan (*Reach*), dan 5) Ketahanan dan ketangguhan dalam menghadapi kesulitan (*Endurance*).

Kepribadian proaktif

Bersikap proaktif berarti individu memiliki tanggung jawab penuh terhadap tindakan mereka di mana pun dan kapan pun. Bersikap proaktif juga melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan prinsip dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat. Seorang pemimpin yang proaktif memiliki tujuan yang jelas dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam lingkungannya. Mereka mampu memengaruhi lingkungan, bukan sebaliknya. Sikap proaktif tercermin dalam individu yang dapat mengenali peluang yang ada, memiliki visi yang jelas ke depan, selalu aktif, dan berpikir tentang cara meningkatkan kualitas hidup mereka.

Kepribadian proaktif mengacu pada disposisi individu untuk bertindak dan mempengaruhi lingkungan mereka. Indikator kepribadian proaktif meliputi: 1) Mengenali peluang dan mengambil tindakan, 2) Menunjukkan inisiatif, 3) Mengambil langkah konkret, dan 4) Bertahan hingga terjadi perubahan yang signifikan. Individu dengan kepribadian proaktif tinggi dapat mengenali peluang dan mengambil langkah tindakan, mereka menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan tetap bertahan hingga terjadi perubahan yang berarti. Di sisi lain, individu yang kurang proaktif gagal mengenali, apalagi memanfaatkan peluang untuk mengubah banyak hal. Mereka cenderung pasif

dan reaktif, lebih memilih untuk beradaptasi dengan keadaan daripada melakukan perubahan. (Schermerhorn, 2007: 34-35).

Mengadopsi sikap proaktif berarti memiliki inisiatif, tanggung jawab, membuat keputusan berdasarkan prinsip dan nilai-nilai, serta memanfaatkan empat aspek unik dalam diri manusia (kesadaran diri, hati nurani, daya imajinasi, dan kehendak bebas), untuk menciptakan perubahan dan menggalakkan kreativitas (Covey, 2004: 70-75). Indikator kepribadian proaktif meliputi: 1) Inisiatif, 2) Tanggung jawab, 3) Pengambilan keputusan berdasarkan prinsip dan nilai-nilai, 4) Pemanfaatan empat aspek unik manusia: kesadaran diri, hati nurani, daya imajinasi, dan kehendak bebas, 5) Kemampuan menciptakan perubahan, dan 6) Mendorong kreativitas.

Kepribadian proaktif merujuk pada seseorang yang memiliki kecenderungan yang relatif tetap untuk melakukan perubahan dalam lingkungan sekitarnya (DuBrin, 2014: 1-12). DuBrin menjelaskan lima definisi terkait kepribadian proaktif, yaitu: 1) Kecenderungan yang tetap untuk melakukan perubahan dalam lingkungan, 2) Relatif tidak terbatas oleh faktor situasional yang mempengaruhi perubahan lingkungan, 3) Mengambil inisiatif dalam memperbaiki keadaan saat ini atau menciptakan yang baru, 4) Perilaku yang mengarah ke diri sendiri dan berfokus pada masa depan, dan 5) Tindakan antisipatif yang dilakukan untuk mempengaruhi diri sendiri dan/atau lingkungan. Indikator kepribadian proaktif meliputi: 1) *a desire for control*, keinginan untuk kontrol, 2) *taking charge at work*, bertanggung jawab di tempat kerja, 3) *above-average cognitive skills*, keterampilan kognitif di atas rata-rata, 4) *high self-efficiency*, efisiensi diri yang tinggi, 5) *setting challenging goals*, menetapkan tujuan yang menantang, 6) *opportunity seeking and breaking things that merit breaking*, mencari peluang dan memecahkan hal-hal yang pantas dilanggar, 7) *independent judgement combined with willingness to speak out*, penilaian independen dikombinasikan dengan kesediaan untuk berbicara, 8) *being an early riser*, menyadari lebih awal, dan 9) *assessing the probable success of proactive behavior*, menilai kemungkinan keberhasilan perilaku proaktif.

Kepribadian proaktif mencerminkan individu yang memiliki kemampuan untuk mengenali peluang, mengambil inisiatif, mengambil tindakan, dan tetap gigih hingga terjadi perubahan yang signifikan (Bateman & Crant, 2003: 63-75). Indikator individu dengan kepribadian proaktif meliputi: 1) Kemampuan mengenali peluang dan mengambil langkah tindakan, 2) Kehadiran inisiatif, 3) Keberanian untuk mengambil tindakan, dan 4) Ketekunan dalam memperjuangkan perubahan yang berarti. Individu dengan kepribadian proaktif memiliki peran dalam mengubah misi organisasi, menyelesaikan masalah, dan secara aktif berupaya memberikan dampak pada dunia di sekitar mereka. Di sisi lain, individu yang tidak proaktif cenderung memiliki sedikit inisiatif, lebih pasif dalam beradaptasi dengan situasi dan perubahan yang terjadi.

Kepribadian proaktif melibatkan perilaku mengambil inisiatif dalam meningkatkan kondisi saat ini dan tidak pasif dalam beradaptasi dengan keadaan yang ada (Naveed, Motiwala, Amray, Munir, & Jahan, 2019: 75-88). Indikator kepribadian proaktif

mencakup: 1) Fokus pada inisiatif diri (melakukan sesuatu tanpa dipandu atau tanpa persyaratan pekerjaan), 2) Proaktif (berorientasi pada tujuan jangka panjang dan melihat peluang), dan 3) Determinasi (mengatasi hambatan untuk memfasilitasi perubahan). Di sisi lain, Wolsink, Den Hartog, Belschak, & Oosterwijk (2019: 1-25) menjelaskan bahwa kepribadian proaktif adalah orang-orang yang mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan tetap gigih hingga terjadi perubahan yang signifikan. Indikator kepribadian proaktif mencakup: 1) Menunjukkan inisiatif, 2) Mencari peluang, dan 3) Fokus pada perubahan yang berarti. Individu yang bersikap proaktif melangkah untuk melakukan sesuatu, bukan hanya bereaksi terhadap instruksi atau tuntutan situasional. Mereka melibatkan tindakan antisipatif dalam proses perubahan, mengatasi masalah, dan tetap gigih dalam usaha meningkatkan hal-hal bahkan ketika menghadapi rintangan. Perilaku proaktif dimulai dari diri sendiri, menantang *status quo*, berfokus pada masa depan, dan gigih dalam menghadapi kemunduran. Perilaku proaktif tidak hanya berdampak pada individu, kelompok, dan organisasi, tetapi juga berhubungan dengan sejumlah hasil positif, termasuk kinerja individu, efektivitas kelompok, dan inovasi.

Kepribadian proaktif melibatkan disposisi individu untuk mengambil tindakan yang mempengaruhi lingkungan mereka, dan ini dapat berbeda antara individu (Steyn, 2019). Indikator kepribadian proaktif mencakup: 1) Menunjukkan inisiatif, 2) Mencari peluang, dan 3) Berfokus pada membawa perubahan yang berarti. Dalam konteks pekerjaan, individu dengan kepribadian proaktif menunjukkan inisiatif, mencari peluang, dan berfokus pada membawa perubahan yang berarti, yang berpotensi meningkatkan tingkat kinerja yang tinggi. Kepribadian proaktif menciptakan kondisi yang memfasilitasi kesuksesan pribadi dan organisasi, dan ini berkaitan dengan tujuan jangka panjang organisasi.

Kepribadian proaktif adalah karakteristik seseorang yang relatif tidak terbatas oleh kekuatan situasional dan mampu mempengaruhi perubahan dalam lingkungan. Individu dengan kepribadian proaktif tidak akan pasif dalam beradaptasi dengan kondisi saat ini, tetapi akan mengambil inisiatif untuk meningkatkan keadaan saat ini atau menciptakan yang baru, bahkan menantang *status quo* (Crant, 2000: 435-462). Indikator kepribadian proaktif mencakup: 1) Mengidentifikasi peluang dan mengambil tindakan, 2) Menunjukkan inisiatif, 3) Mengambil tindakan, dan 4) Bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Inisiatif pribadi adalah pola perilaku di mana individu mengambil pendekatan aktif dalam pekerjaan dan melampaui persyaratan pekerjaan formal. Hal ini ditandai dengan lima komponen: 1) Konsisten dengan misi organisasi, 2) Berfokus pada kebutuhan jangka panjang, 3) Berorientasi pada aksi dan tujuan, 4) Bertahan dalam menghadapi rintangan, dan 5) Memulai dari diri sendiri dan bersikap proaktif.

Langton & Robbin (2006: 50-51) menjelaskan bahwa kepribadian proaktif melibatkan individu yang mampu mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan berarti terjadi. Indikator

kepribadian proaktif mencakup: 1) Mengidentifikasi peluang, 2) Menunjukkan inisiatif, 3) Mengambil tindakan, dan 4) Bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Robbins & Judge (2013: 142), yang menjelaskan bahwa kepribadian proaktif melibatkan individu yang mampu mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Indikator kepribadian proaktif juga mencakup: 1) Mengidentifikasi peluang, 2) Menunjukkan inisiatif, 3) Mengambil tindakan, dan 4) Bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi.

Selain itu, kepribadian proaktif juga ditandai oleh beberapa hal, yaitu: 1) Individu proaktif mampu membuat perubahan dalam lingkungan mereka meskipun menghadapi kendala atau hambatan, 2) Individu proaktif cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih banyak membantu orang lain dengan tugas-tugas mereka, terutama karena mereka membangun hubungan yang lebih baik dengan orang lain, dan 3) Individu proaktif cenderung menantang *status quo* atau mengungkapkan ketidakpuasan ketika situasi tidak sesuai dengan keinginan mereka.

Secara keseluruhan, kepribadian proaktif melibatkan perilaku individu yang memiliki kecenderungan untuk mengambil tindakan guna mempengaruhi lingkungan, dengan indikator sebagai berikut: 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Opportunities*), 2) Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberitahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan (*Initiative*), 3) Bertindak sesuai dengan kebutuhan (*Action*), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*).

Teamwork

Keterampilan untuk bekerja sama dalam sebuah tim merupakan salah satu kemampuan interpersonal yang penting bagi setiap anggota organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, kerja sama yang solid antar individu sangatlah penting. *Teamwork* berperan sebagai cara untuk mencapai tujuan pekerjaan atau target dengan lebih efisien dan menghasilkan hasil yang baik, berkat dukungan dari para anggota tim yang terlibat. *Teamwork* tidak hanya terbatas pada kerja fisik, tetapi juga melibatkan kolaborasi dalam hal pemikiran dan ide. Terkadang, suatu pekerjaan dapat dilakukan secara individual, namun hasil yang lebih baik dapat dicapai melalui kerja sama tim. *Teamwork* mampu membuat pekerjaan yang sulit menjadi lebih mudah karena masing-masing anggota tim saling melengkapi kekurangan dan kelebihan satu sama lain.

Teamwork merupakan kelompok di mana anggotanya mampu menghasilkan kinerja kolektif yang lebih besar daripada penjumlahan kinerja individu. Indikator *teamwork* meliputi: 1) Kinerja yang bersifat kolektif, 2) Sinergi antara anggota tim, 3) Fokus pada kebersamaan daripada kepentingan individu, dan 4) Saling melengkapi keterampilan dan keahlian antara anggota tim (Robbins & Judge, 2013: 343).

Teamwork adalah kolaborasi antara sekelompok individu di mana perilaku dan kinerja mereka saling mempengaruhi satu sama lain. Indikator-indikator *teamwork*

meliputi: 1) Adanya tujuan kelompok yang sama (*Group Goals*), 2) Hubungan interpersonal yang kuat antara anggota, 3) Fokus pada kebersamaan kelompok, dan 4) Anggota tim saling melengkapi (*proximity*) (Gibson, Donnelly Jr, Ivancevich, & Konopaske, 2012: 243-245). Menurut Kreitner & Kinicki (2010: 310-314), *teamwork* adalah situasi di mana sekelompok individu merasa puas bekerja bersama dalam kelompok dan bersedia memberikan kontribusi kepada kelompok tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi kerja sama dalam kelompok meliputi: 1) Penyusunan tujuan kelompok yang jelas, 2) Partisipasi aktif dari setiap anggota, 3) Hubungan antar anggota yang bersifat informal, 4) Pengambilan keputusan secara konsensus, 5) Komunikasi antarpribadi yang terbuka, 6) Norma kelompok yang jelas, dan 7) Keterampilan yang saling melengkapi.

Teamwork juga dapat diartikan sebagai kerja sama antara sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama, di mana hasilnya lebih efektif jika dilakukan secara tim daripada secara individu (Tenner & DeToro, 2002: 183). Indikator-indikator *teamwork* meliputi: 1) Evaluasi dan penghargaan, 2) Hubungan sosial, 3) Dukungan organisasi, 4) Karakteristik tugas, dan 5) Kepemimpinan. Menurut Park, Smith, & Correll (2010: 24-35), *teamwork* adalah kondisi di mana sekelompok individu merasa puas bekerja dalam kelompok, memiliki tujuan yang sama, setiap anggota memberikan kontribusi, dan memanfaatkan sumber daya organisasi secara efektif. Indikator-indikator *teamwork* meliputi: 1) Kesamaan tujuan anggota, 2) Homogenitas anggota kelompok, 3) Keterampilan yang saling melengkapi, 4) Partisipasi aktif anggota, 5) Komunikasi antarpribadi yang terjalin, 6) Penghargaan atas kinerja kelompok, 7) Kebersamaan kelompok (*Cohesiveness*), dan 8) Pengambilan keputusan bersama.

Teamwork adalah aktivitas yang diorganisir dan dilakukan oleh sekelompok individu yang tergabung dalam satu organisasi (Tracy, 2006: 133). Melalui *teamwork*, kerja sama dan komunikasi dapat ditingkatkan baik di dalam maupun antara bagian-bagian perusahaan. Indikator-indikator *teamwork* meliputi: 1) Pemahaman, relevansi, dan komitmen terhadap tujuan, 2) Komunikasi mengenai ide dan perasaan, 3) Kepemimpinan yang berpartisipasi, 4) Fleksibilitas dalam menggunakan prosedur pembuatan keputusan, 5) Manajemen konflik yang konstruktif, 6) Kekuasaan berdasarkan keahlian, kemampuan, dan informasi, 7) Kohesi tim, 8) Strategi pemecahan masalah, dan 9) Efektivitas interpersonal.

Davis & Newstrom (2000) menjelaskan bahwa *teamwork* melibatkan keterlibatan mental dan emosional individu dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau tanggung jawab pencapaian tujuan. Indikator-indikator *teamwork* meliputi: 1) Tanggung jawab bersama dalam menyelesaikan pekerjaan, di mana pemberian tanggung jawab akan menciptakan kerja sama yang baik, 2) Saling berkontribusi, di mana dengan saling berkontribusi baik dalam tenaga maupun pikiran, kerja sama akan terjalin dengan baik, dan 3) Pengerahan kemampuan secara maksimal, di mana dengan memaksimalkan kemampuan masing-

masing anggota tim, kerja sama akan menjadi lebih kuat dan berkualitas.

Teamwork adalah kolaborasi antara sekelompok individu yang bekerja bersama dalam kelompok dengan tujuan yang sama, dan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif (Greenberg & Baron, 2008: 307-312). Indikator-indikator *teamwork* meliputi: 1) Para anggota memiliki kesamaan tujuan, 2) Homogenitas keanggotaan kelompok, 3) Anggota memiliki keterampilan yang saling melengkapi, 4) Terwujudnya komunikasi antar pribadi, 5) Imbalan atas kinerja kelompok, dan 6) Kekompakan kelompok (*Cohesiveness*).

Menurut Zachray (2017: 74-87), *teamwork* bukanlah hanya tentang membagi pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama, tetapi juga tentang mengelola pekerjaan dengan saling ketergantungan untuk mencapai efisiensi dan hasil maksimum. Indikator-indikatornya meliputi: 1) Otoritas yang setara, di mana semua anggota tim dihormati dan memiliki pengaruh yang sama dalam pengambilan keputusan, 2) Tidak ada hambatan, di mana semua anggota tim terlibat aktif dan sensitif terhadap hambatan seperti perbedaan budaya, bahasa, jenis kelamin, atau gaya kerja yang dapat menghambat partisipasi, 3) Komunikasi tim yang baik, di mana informasi dibagikan secara terbuka di antara anggota tim dan setiap orang merasa didengar dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi, dan 4) Berdiri bersama, di mana tim tidak menghukum atau mengesampingkan anggota yang mengalami masalah, tetapi mendekatkan mereka dan mendukung mereka dalam mengatasi tantangan. Tim juga menciptakan lingkungan di mana anggota merasa aman untuk mengemukakan masalah yang muncul tanpa takut dihukum atau dijauhi.

Teamwork adalah proses di mana sekelompok individu menggabungkan sumber daya dan keterampilan mereka untuk bekerja bersama dan mencapai tujuan bersama (Ferguson, 2009: 14). Indikator-indikator *teamwork* meliputi: 1) Keterampilan, di mana anggota tim memiliki keterampilan yang relevan dan saling melengkapi, 2) Bekerja bersama, di mana anggota tim bekerja secara kolaboratif dan berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama, dan 3) Tujuan bersama, di mana anggota tim memiliki kesamaan tujuan dan fokus pada pencapaian tujuan tersebut.

Menurut West (2012: 252), *teamwork* berkaitan dengan saling ketergantungan dan bagaimana anggota tim bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Indikator-indikatornya meliputi: 1) Komunikasi, di mana anggota tim berinteraksi secara efektif dan berbagi informasi, 2) Koordinasi, di mana anggota tim menyelaraskan aktivitas mereka untuk mencapai tujuan bersama, 3) Mendukung anggota, di mana anggota tim saling membantu dan memberikan dukungan, dan 4) Melatih kinerja secara konstan, di mana anggota tim terus meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka.

Leede & Nijland (2016) menjelaskan bahwa kerja tim membutuhkan sifat kolektif dan saling ketergantungan antara anggota tim. Indikator-indikatornya meliputi: 1) Kerja sama, di mana upaya individu terintegrasi secara sistematis untuk mencapai tujuan kolektif, 2) Kepercayaan, di mana anggota tim saling percaya dalam niat dan perilaku satu sama lain, dan 3) Kekompakan, di mana rasa kebersamaan tim muncul melebihi

perbedaan dan motivasi individu.

Teamwork melibatkan berbagai tugas dan interaksi yang terjalin dalam kolaborasi yang dikelola dengan baik (Clutterbuck, 2007: 70). Indikator-indikatornya meliputi: 1) Komunikasi, di mana komunikasi dalam tim mendukung kerja tim melalui komunikasi yang tepat, sering, formal, terstruktur, dan terbuka, 2) Koordinasi, di mana anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang kontribusi masing-masing dan keterkaitan antara kontribusi tersebut, termasuk pemahaman yang jelas tentang tujuan dan prioritas, 3) Saldo kontribusi anggota, di mana setiap anggota tim dapat memberikan kontribusi penuh berdasarkan pengetahuan dan pengalaman mereka, dan dominasi individu tidak menekan gagasan dan pandangan orang lain, 4) Dukungan timbal balik, di mana ada kerangka kerja yang kooperatif dan bukan kompetitif, dengan saling menghormati, memberikan bantuan, dan mengembangkan gagasan orang lain, 5) Upaya, di mana ada norma positif tentang pembagian beban kerja dan memberi prioritas tugas tim di atas kewajiban lainnya, dan 6) Kohesi, di mana tim terdiri dari elemen-elemen seperti hubungan antaranggota yang baik, komitmen terhadap tugas tim, dan rasa bangga menjadi bagian dari tim tersebut.

Pada intinya, *teamwork* adalah beberapa individu yang melakukan kerja sama dengan saling mempengaruhi satu sama lain, serta memberikan kontribusi efektif dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Indikator *Teamwork* meliputi: 1). Kerja Sama (*Cooperation*), 2). Kepercayaan (*Trust*), 3). Kekompakan (*Cohesiveness*), 4). Tanggung Jawab (*Responsibilities*), dan 5). Komunikasi (*Communication*).

Organizational Commitment

Komitmen memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Anggota yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan bekerja secara optimal, bertanggung jawab, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Mereka mencintai pekerjaan mereka dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, anggota yang memiliki komitmen rendah cenderung kurang berdedikasi terhadap organisasi.

Komitmen organisasi mencerminkan sikap seseorang untuk terus berpartisipasi dalam organisasi (Mitchell & Larson, 2005: 144). Indikator komitmen organisasi meliputi loyalitas, identifikasi diri dengan organisasi, dan penerimaan terhadap tujuan organisasi. Komitmen organisasi juga mencakup kepercayaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang menciptakan keterikatan emosional antara anggota organisasi dan organisasinya (Hellriegel & Slocum, 2011: 328). Anggota organisasi yang komitmen akan siap dan bersedia mengerahkan energi dan pikiran mereka untuk kepentingan organisasi. Mereka menjaga hubungan yang kuat dengan organisasi dan berusaha untuk menjadi bagian darinya, tanpa memiliki niat untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2008: 234), *Organizational Commitment* adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang dinyatakan

oleh karyawan terhadap organisasi. Indikator *Organizational Commitment* meliputi:

1. Komitmen efektif (*Affective occupational commitment*): Ini adalah ketertarikan afektif atau psikologis anggota terhadap pekerjaan mereka. Komitmen ini membuat anggota tetap bertahan dalam pekerjaan karena mereka merasa terikat secara emosional terhadapnya.
2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*): Ini berkaitan dengan perhitungan untung-rugi yang dilakukan oleh anggota organisasi terkait dengan keputusan untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Artinya, organisasional komitmen di sini dipandang sebagai persepsi tentang konsekuensi yang akan terjadi jika anggota organisasi meninggalkan pekerjaan. Komitmen ini membuat anggota organisasi tetap bertahan dalam pekerjaan karena mereka merasa membutuhkannya.
3. Komitmen normatif (*Normative commitment*): Ini adalah komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaan. Anggota merasa memiliki tanggung jawab moral atau normatif untuk tetap setia terhadap pekerjaan mereka.

Organizational Commitment merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas anggota terhadap organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota mengekspresikan perhatian mereka terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi (Luthans, 2006: 249-250). Indikator *Organizational Commitment* meliputi:

1. Komitmen afektif: Ini melibatkan keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Faktor-faktor komitmen afektif mencakup penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi serta kesungguhan dalam bekerja demi kepentingan organisasi.
2. Komitmen kelanjutan: Ini berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada kerugian yang akan terjadi jika karyawan keluar dari organisasi. Kerugian ini mungkin melibatkan kehilangan senioritas, kesempatan promosi, atau manfaat lainnya. Faktor-faktor komitmen kelanjutan meliputi pertimbangan kerugian jika keluar dari organisasi dan manfaat yang diperoleh dengan tetap tinggal dalam organisasi.
3. Komitmen normatif: Ini melibatkan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena dianggap sebagai tindakan yang benar yang harus dilakukan. Faktor-faktor komitmen normatif mencakup tanggung jawab untuk mempertahankan keanggotaan dan kewajiban dalam memajukan organisasi.

Sweeney & McFarlin (2002: 60) menyatakan bahwa *Organizational Commitment* dapat diartikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi tertentu, berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta memiliki keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Indikator *Organizational Commitment* meliputi:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*): Komitmen afektif mengacu pada ikatan emosional dan identifikasi anggota dengan organisasi. Anggota memiliki

komitmen karena keinginan pribadi atau kesadaran mereka ingin menjadi bagian dari suatu organisasi.

2. Komitmen normatif (*normative commitment*): Merupakan kewajiban atau tekanan dari pihak lain untuk tetap berada dalam organisasi. Anggota merasa memiliki tanggung jawab moral atau norma-norma sosial untuk tetap setia pada organisasi.
3. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*): Merujuk pada fakta bahwa terkadang seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi karena mereka menganalisis secara rasional bahwa biaya yang dikeluarkan jika meninggalkan organisasi melebihi manfaat yang akan mereka peroleh. Dengan kata lain, mereka bertahan dalam organisasi karena pertimbangan biaya manfaat yang lebih tinggi.

Curtis & Wright (2001) mendefinisikan *Organizational Commitment* sebagai kekuatan identifikasi individu terhadap organisasi. Indikator *Organizational Commitment* meliputi:

1. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.
2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
3. Kesiediaan untuk bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

Coetzee (2005) menjelaskan bahwa *Organizational Commitment* adalah kelekatan psikologis yang dirasakan oleh individu terhadap organisasinya, mencerminkan sejauh mana individu menginternalisasi karakteristik atau perspektif organisasi. Indikator *Organizational Commitment* meliputi:

1. Keinginan untuk terikat dengan organisasi atau keterikatan emosional. Anggota organisasi ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau merasa memiliki nilai yang sama dengan organisasi.
2. Kesadaran akan biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi, baik secara finansial maupun dalam bentuk kerugian lainnya.
3. Perasaan wajib bagi anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi karena rasa terhutang budi pada organisasi.

Setyaningrum, Setiawan, & Surachman (2017) menyatakan bahwa *Organizational Commitment* mendorong anggota organisasi untuk berupaya memajukan organisasi. Hal ini terlihat ketika anggota organisasi melakukan pekerjaan melebihi panggilan tugas dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Indikator *Organizational Commitment* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pekerjaan dengan keinginan sendiri untuk melampaui panggilan tugas dan memberikan yang terbaik.
2. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Pada intinya, *Organizational Commitment* merupakan keinginan yang kuat seseorang terhadap organisasinya, yang ditunjukkan dengan loyalitas dan berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotaannya. Dimensi dan indikator *Organizational Commitment* meliputi:

- 1) Dimensi komitmen afektif dengan indikator:
 - Rasa memiliki (*a sense of belonging*).
 - Loyal terhadap pekerjaan (*loyalty*).
 - Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (*togetherness*).
- 2) Dimensi komitmen normatif dengan indikator:
 - Pelayanan yang diinginkan (*service*).
 - *Feedback* yang diterima dari organisasi (*feedback*).
- 3) Dimensi komitmen kontinu dengan indikator:
 - Kesesuaian kemampuan (*suitability*).
 - Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (*income*).

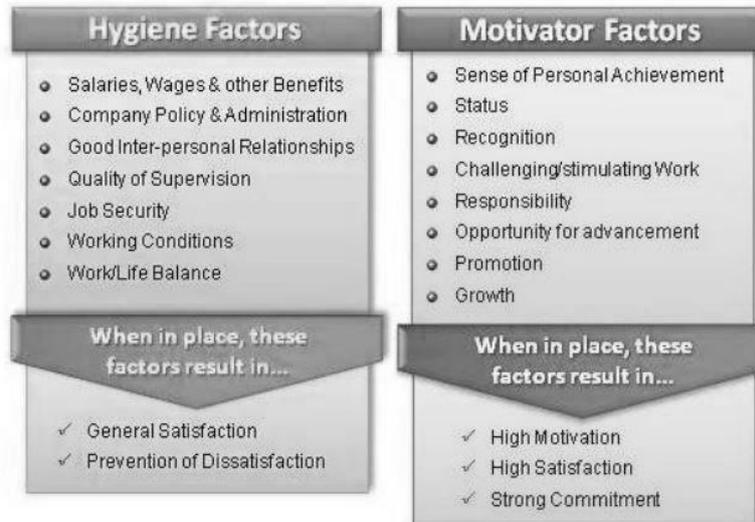
Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan dedikasi dan semangat penuh. Motivasi ini mempengaruhi individu untuk menggunakan semua kemampuannya dan berusaha dengan tekun dan rajin dalam mencapai apa yang diinginkan. Motivasi juga berperan penting dalam menginspirasi individu untuk menciptakan ide dan strategi yang lebih baik dalam bekerja. Motivasi dapat berasal dari dalam diri sendiri maupun dari pengaruh orang lain. Tujuan dari motivasi adalah untuk mengarahkan tindakan individu agar mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga individu bersedia dan mampu melakukan segala upaya yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan dan keinginan tersebut.

Perubahan yang tidak pasti dan dinamis menuntut kemampuan dan keterampilan individu untuk beradaptasi dan mencapai tujuan. Oleh karena itu, manusia membutuhkan dorongan positif baik dari dalam dirinya maupun dari lingkungan sekitar untuk menyadari keberadaan dan potensi yang dimiliki, yang dapat dimanfaatkan secara optimal. Melalui motivasi, seseorang dapat bertindak secara tepat dalam mencapai tujuan dan memiliki semangat yang tinggi untuk meraih kesuksesan.

Motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang menentukan arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat ketekunan individu dalam konteks organisasi. Terdapat tiga elemen dalam motivasi kerja (J. George & Jones, 2012: 157-160):

1. Arah Perilaku (*Direction of Behavior*): Merujuk pada pilihan perilaku yang diambil seseorang dalam lingkungan organisasi.
2. Tingkat Usaha (*Level of Effort*): Menyatakan sejauh mana seseorang bekerja keras untuk melakukan perilaku yang telah dipilih.
3. Tingkat Ketekunan (*Level of Persistence*): Menggambarkan seberapa gigih seseorang terus berusaha menjalankan perilaku yang telah dipilih, terlepas dari hambatan dan rintangan yang dihadapi.



Sumber: Pinder (2008)

Gambar 4. Motivasi Herzberg

Menurut Pinder (2008: 13), Motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai serangkaian kekuatan energik yang mendorong individu, baik dari dalam diri maupun dari luar, untuk memulai perilaku yang terkait dengan pekerjaan, serta menentukan arah, intensitas, dan durasi dari perilaku tersebut. Motivasi secara umum dapat dipahami melalui tiga aspek penting, yaitu:

1. Arah: Merujuk pada tujuan yang ingin dicapai oleh individu dalam kaitannya dengan pekerjaan yang dilakukan.
2. Intensitas: Mengacu pada tingkat kekuatan dan kegigihan individu dalam melaksanakan perilaku yang terkait dengan pekerjaan.
3. Durasi/*Persistence*: Menyiratkan waktu yang dibutuhkan oleh individu untuk mempertahankan dan melanjutkan perilaku yang terkait dengan pekerjaan.

Robbins (2006: 114) memberikan definisi bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang mempengaruhi intensitas, arah, dan ketahanan usaha individu dalam mencapai tujuan. Peningkatan motivasi terlihat melalui intensitas, arah, dan ketekunan dalam bekerja. Terdapat dua jenis motivasi utama, yaitu motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*) dan ekstrinsik (*extrinsic motivation*). Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu, seperti:

- a) Kebutuhan, yaitu faktor-faktor yang diperlukan untuk memenuhi keinginan dan kenyamanan pribadi.
- b) Tujuan, yang merupakan target yang ingin dicapai.
- c) Sikap, yang mencerminkan perasaan individu terhadap suatu kegiatan.
- d) Kemampuan, yaitu kapasitas atau penilaian individu terhadap kemampuannya dalam melakukan suatu kegiatan.

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari faktor luar individu (lingkungan), seperti:

- a) Kompensasi, yang merupakan imbalan yang diterima individu setelah melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.
- b) Status, yaitu kedudukan atau posisi individu dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) Supervisi, yang mencakup pengawasan yang dilakukan dalam lingkungan kerja.
- d) Persaingan, yang melibatkan kompetisi dan usaha individu untuk mencapai keinginan atau tujuan.

Luthans (2006: 37-40) mendefinisikan motivasi kerja sebagai proses awal di mana seseorang melakukan tindakan sebagai respons terhadap kekurangan fisik dan psikologis, atau dengan kata lain, sebagai dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Tingkat pemenuhan kebutuhan seseorang, penghargaan, dan kenyamanan di dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja memiliki dua dimensi, yaitu:

1. Motivasi intrinsik, yang meliputi:
 - a) Prestasi, yaitu pencapaian hasil setelah melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.
 - b) Penghargaan, yaitu penilaian yang diikuti dengan pemberian sesuatu kepada seseorang setelah melakukan pekerjaan atau kegiatan.
 - c) Pekerjaan itu sendiri, yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka.
 - d) Tanggung jawab, yaitu kesadaran akan kewajiban dalam melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan.
2. Motivasi ekstrinsik, yang meliputi:
 - a) Kebijakan dan administrasi organisasi, yang mencakup peraturan yang dikeluarkan untuk mengatur suatu organisasi dan pengelolaan sumber daya di tempat kerja.
 - b) Pengawasan teknis, yaitu pengamatan dan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
 - c) Gaji, yaitu kompensasi atau upah yang diterima seseorang setelah melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.
 - d) Hubungan antarpribadi, yang merupakan interaksi antara sesama pekerja atau individu dalam suatu organisasi.

Schermerhorn (2007: 108-115) menjelaskan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan kekuatan dalam diri seseorang yang melibatkan tingkat, arah, dan kegigihan upaya yang dilakukan di tempat kerja. Teori dua faktor Herzberg mengidentifikasi konteks pekerjaan sebagai sumber kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor motivasi (*motivator factors*) adalah faktor internal yang menjadi sumber kepuasan kerja dan mendorong motivasi. Faktor-faktor ini meliputi:

- a) Prestasi/*achievement*, yaitu merasa puas dengan pencapaian dalam pekerjaan.
- b) Pengakuan/*recognition*, yaitu mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja.

- c) Pekerjaan itu sendiri/*work itself*, yaitu rasa puas dan antusiasme terhadap tugas yang dilakukan.
- d) Tanggung jawab/*responsibility*, yaitu merasa memiliki tanggung jawab dalam pekerjaan.
- e) Kemajuan/*advancement*, yaitu peluang untuk berkembang dan maju dalam karier.
- f) Pertumbuhan/*growth*, yaitu kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan.

Faktor-faktor higienis (*hygiene factors*) adalah faktor eksternal yang berhubungan dengan konteks pekerjaan dan menjadi sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor ini meliputi:

- a) Kebijakan organisasi/*organizational policies*.
- b) Kualitas pengawasan/*quality of supervision*.
- c) Kondisi kerja/*working conditions*.
- d) Gaji atau upah dasar/*base wage or salary*.
- e) Hubungan dengan rekan kerja/*relationships with peers*.
- f) Hubungan dengan bawahan/*relationships with subordinates*.
- g) Status.
- h) Keamanan/*security*.

Schermerhorn (2013: 404) menjelaskan bahwa motivasi adalah kekuatan dalam diri individu yang memengaruhi seberapa tinggi, sejauh mana, dan seberapa gigih upaya yang dilakukan di tempat kerja. Dengan kata lain, orang yang sangat termotivasi akan bekerja keras, sementara orang yang tidak termotivasi tidak akan melakukannya. Salah satu tugas penting manajer adalah menciptakan kondisi yang menginspirasi orang lain untuk bekerja keras secara konsisten. Ada dua dimensi motivasi kerja yang dapat diidentifikasi: 1) Faktor Motivator, yaitu faktor internal yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan mendorong motivasi kerja, seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan. 2) Faktor Higienis, yaitu faktor eksternal yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja dan dapat mengurangi motivasi kerja, seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan dan administrasi organisasi, serta kompensasi.

Greenberg & Baron (2008: 248) mendefinisikan motivasi kerja sebagai proses yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja akan membangkitkan stimulasi dan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan yang terbaik dan diarahkan dengan tepat menuju pencapaian tujuan. Faktor-faktor motivasi terdiri dari: 1) Stimulasi, yaitu sesuatu yang dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan kegiatan, 2) Pemeliharaan, yaitu upaya untuk menjaga dan merawat sesuatu dengan baik, 3) Faktor pemicu, yaitu membangkitkan kembali semangat dalam diri untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan, dan 4) Pengarahan, yaitu memberikan arah yang jelas dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Kreitner & Kinicki (2003: 205) menggambarkan motivasi kerja sebagai proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan atau perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Semakin terpenuhi kebutuhan seseorang, semakin tinggi respons dan dorongan seseorang untuk mengarahkan kinerja dan kemampuannya dalam bekerja menuju tujuan yang diinginkan. Faktor-faktor motivasi meliputi: 1) Kebutuhan, yaitu sesuatu yang dibutuhkan oleh seseorang dalam kehidupan yang mendorong mereka untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan. 2) Desain Pekerjaan, yaitu merancang kegiatan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan semua aspek dalam mencapai tujuan yang diinginkan. 3) Kepuasan, yaitu kesesuaian antara harapan dan hasil yang diperoleh seseorang. 4) Keadilan, yaitu adanya kesempatan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan.

Wexley & Yukl (2005: 16-18) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang menciptakan semangat atau dorongan untuk bekerja. Motivasi ini dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor motivasi yang dapat mempengaruhi motivasi kerja meliputi: 1) Pekerjaan itu sendiri, yaitu karakteristik pekerjaan yang dapat memengaruhi motivasi kerja seseorang. 2) Prestasi, yaitu penilaian yang diperoleh setelah berhasil menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan. 3) Peluang untuk kemajuan, yaitu adanya kesempatan atau potensi untuk meningkatkan kualitas diri dan menunjukkan kemajuan dalam karier atau posisi kerja. 4) Pengakuan dari orang lain, yaitu apresiasi atau penilaian yang diberikan oleh orang lain terhadap hasil kerja yang telah dilakukan.

Gomes (2001: 188) mendefinisikan motivasi kerja sebagai usaha yang dilakukan seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi ini dipengaruhi oleh tingkat kebutuhan individu, di mana semakin tinggi kebutuhan seseorang, semakin tinggi motivasinya untuk bekerja. Terdapat dua dimensi motivasi kerja yang dapat diidentifikasi:

1. Faktor individual, yang meliputi:
 - a) Kebutuhan, yaitu hal-hal yang diperlukan oleh individu dalam kehidupan dan mendorong mereka untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan.
 - b) Tujuan, yaitu sasaran yang ingin dicapai dalam melakukan kegiatan atau pekerjaan.
 - c) Sikap, yaitu penilaian dan tindakan individu dalam suatu kegiatan.
 - d) Kemampuan, yaitu potensi individu untuk menguasai keterampilan tertentu dalam melaksanakan kegiatan atau pekerjaan.
2. Faktor organisasional, yang meliputi:
 - a) Gaji, yaitu kompensasi yang diterima individu setelah melakukan pekerjaan.
 - b) Keamanan kerja, yaitu rasa aman dan perlindungan yang dirasakan individu dalam menjalankan pekerjaan.
 - c) Rekan kerja, yaitu interaksi antara sesama pekerja dalam melaksanakan pekerjaan.

- d) Supervisi, yaitu kegiatan pembinaan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan untuk meningkatkan kualitasnya.

Robbins & Judge (2013: 201) mendefinisikan motivasi kerja sebagai proses yang melibatkan upaya intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Terdapat tiga elemen kunci dalam motivasi: 1) Intensitas, yang menggambarkan seberapa keras individu berusaha, 2) Arah, yaitu upaya yang diarahkan secara konsisten ke tujuan yang menguntungkan atau sesuai dengan tujuan organisasi, dan 3) Ketekunan, yaitu seberapa lama individu dapat mempertahankan upayanya.

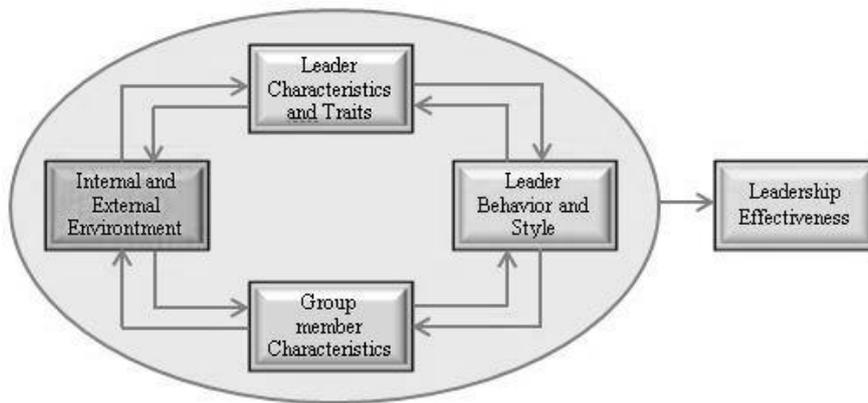
Selanjutnya ada Colquitt, LePine, & Wesson (2015: 168) yang mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar karyawan, memulai upaya terkait pekerjaan, dan menentukan arah, intensitas, dan ketekunannya. Faktor-faktor motivasi yang diidentifikasi adalah: 1) Arah Upaya, yang terkait dengan menentukan apa yang dilakukan oleh karyawan pada suatu waktu, 2) Intensitas Upaya, yang berkaitan dengan seberapa keras seseorang bekerja, dan 3) Ketekunan Upaya, yang terkait dengan seberapa lama upaya itu dipertahankan.

Pada intinya, motivasi kerja adalah dorongan, keinginan, dan energi yang tumbuh dalam diri seseorang, baik dari dalam maupun dari luar, untuk melakukan pekerjaan dengan semangat tinggi, menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, dengan tujuan pencapaian yang maksimal. Dimensi dan indikator motivasi kerja meliputi: a) Motivasi Internal, yang meliputi 1) Hasrat Pencapaian (*Achievement*), 2) Keinginan Mendapatkan Pengakuan (*Recognition*), 3) Hasrat Bertanggung Jawab (*Responsibility*), 4) Keinginan Mendapatkan Kemajuan (*Progress*), dan b) Motivasi Eksternal, yang meliputi 5) Keinginan Mendapatkan Kondisi Kerja (*Working Condition*), dan 6) Keinginan Mendapatkan Prosedur Organisasi (*Organizational Procedure*).

Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap perilaku individu menuju tujuan tertentu, yang menjadi indikator keberhasilan seorang pemimpin. Cara kepemimpinan diterapkan sangat bergantung pada situasi kerja dan kondisi anggota serta sumber daya yang ada dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan lebih fokus pada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menganggap bawahan sebagai penentu pencapaian organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memberikan perhatian utama pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi moral kerja dan motivasi untuk mencapai prestasi. Menghargai perasaan bawahan, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan tugas mereka, serta perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran, dan pendapat bawahan merupakan prasyarat untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Kepemimpinan adalah fenomena yang universal dan unik. Setiap orang akan menunjukkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dengan cara mempengaruhi orang lain. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks, sehingga sulit untuk membuat rumusan yang komprehensif tentang ciri-ciri kepemimpinan.

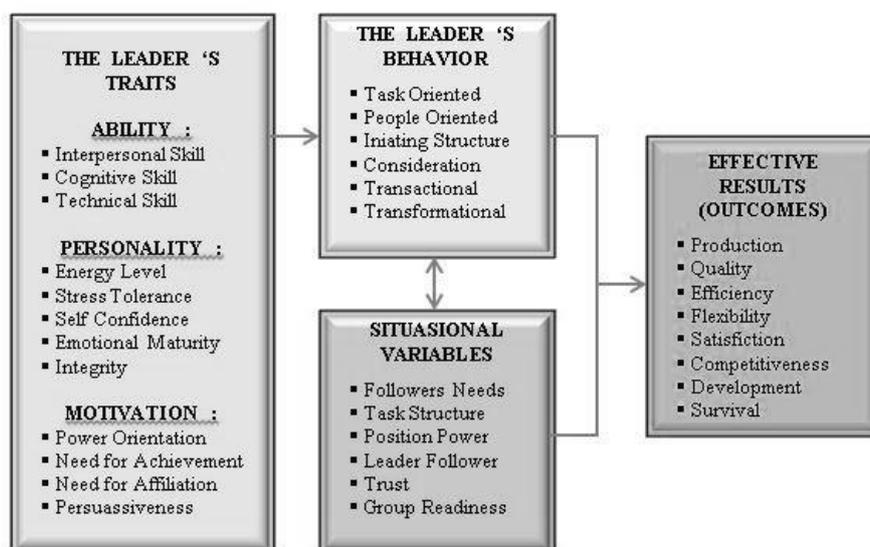


Gambar 6. Kerangka Kerja Memahami Kepemimpinan
(*A Framework for Understanding Leadership*)

Sumber: *Managing Today* by Stephen P. Robbins @2015.

Reprinted by permission of Prentice Hill, inc. Upper Saddle River, NJ.

Kepemimpinan melibatkan interaksi antara setiap anggota dalam suatu kelompok. Seorang pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang dapat mempengaruhi orang lain. Tujuan pencapaian juga merupakan bagian integral dari kepemimpinan. Seorang pemimpin yang efektif mampu menggabungkan tujuan individu, kelompok, dan organisasi secara sinergis. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh dan memotivasi individu agar mencapai tujuan organisasi. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai dengan kebutuhan individu, kelompok, dan organisasi. Kepemimpinan bertujuan untuk meyakinkan orang lain agar fokus dan berupaya mencapai tujuan organisasi.

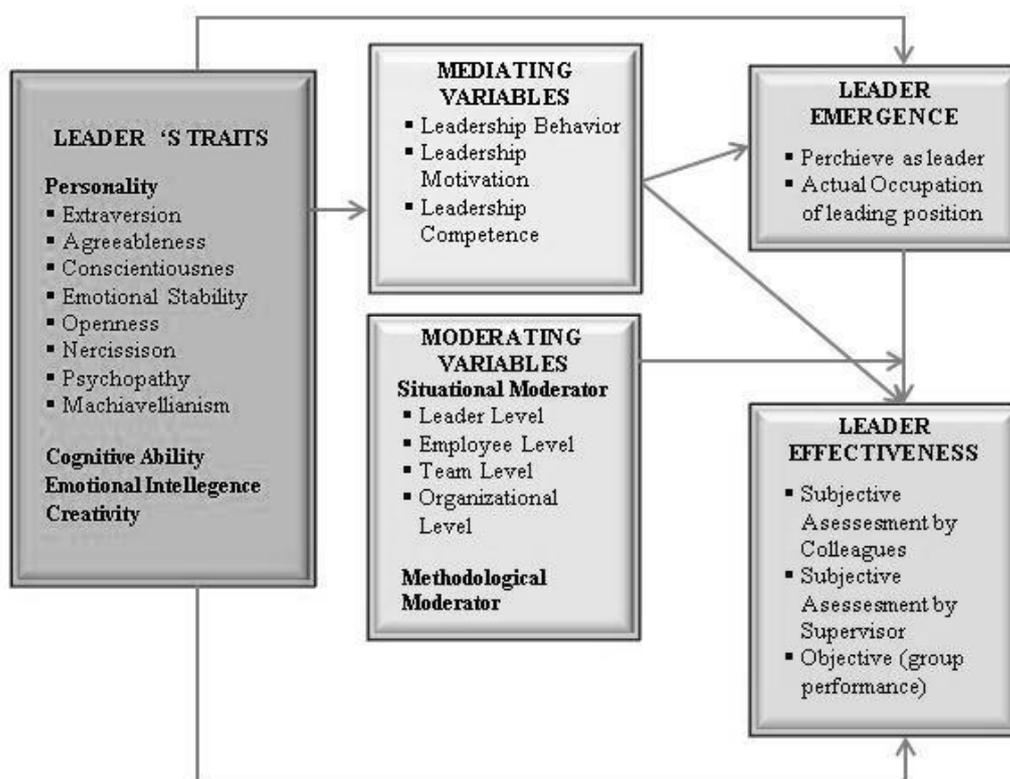


Gambar 7. Kerangka untuk Mempelajari Efektivitas Kepemimpinan
(*A Framework for Studying Leadership Effectiveness*)

Source: J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr. and R. Konopaske. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill, 2012, pp. 314 – 325

Model efektivitas yang digambarkan dalam Gambar 8 menggambarkan kepemimpinan secara holistik. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, diperlukan beberapa faktor dan aspek pendukung. Semuanya dimulai dari diri pemimpin itu sendiri, termasuk kemampuan, kepribadian, dan motivasi. Sikap pemimpin juga menjadi aspek penting, baik dalam orientasi tugas, individu, maupun kepemimpinan transformatif. Namun, menjadi seorang pemimpin yang efektif juga memerlukan dukungan dari anggota, seperti kepercayaan, wewenang dari atasan, serta pembagian tugas yang terstruktur dan jelas.

Kehebatan seorang pemimpin juga terkait dengan kehebatan anggota timnya. Kepemimpinan melibatkan interaksi setiap anggota dalam kelompok. Pemimpin juga berperan sebagai agen perubahan yang tindakan-tindakannya mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan juga terkait dengan pencapaian tujuan. Seorang pemimpin yang efektif mampu menyatukan tujuan individu, kelompok, dan organisasi secara sinergis.



Gambar 8. Perbedaan Individu dan Efektivitas Kepemimpinan
(*Individual Differences and Leadership Effectiveness*)

Sumber: K.Beycioglu and P. Parshiadris (2015). *Multidimensional Perspective on Principal Leadership Effectiveness*, Hershey, Pa, USA: The IGI Global

Berdasarkan model efektivitas kepemimpinan di atas, ada lima komponen penting dari teori efektivitas kepemimpinan yaitu *Leader's Traits*, *Mediating Variable*, *Moderating Variable*, *Leader Emergence* dan *Leader Effectiveness*. Model tersebut

menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan memiliki konsistensi dasar, di mana kepemimpinan tidak muncul secara acak, tetapi bisa diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu. (K. Beycioglu and P. Parshiadris: 2015).

Hubungan Kausal Kepemimpinan Melayani dan Faktor-faktornya

Untuk memahami lebih lanjut konteks di dalam buku ini, ada baiknya kita perlu mempelajari beberapa hasil studi terdahulu. Pertama adalah studi yang dilakukan oleh Erdurmazlı (2019) di Istanbul dengan melibatkan 385 responden. Studi ini menemukan bahwa perilaku kepemimpinan melayani memiliki pengaruh terhadap motivasi dan komitmen organisasi para relawan. Ada pengaruh signifikan dan positif antara motivasi dan komitmen organisasi dengan perilaku kepemimpinan melayani.

Kemudian dalam studi yang dilakukan oleh Mahembe & Engelbrecht (2013), ditemukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan melayani dan komitmen tim afektif. Komitmen memoderasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan efektivitas tim. Kepemimpinan melayani dan interaksi antara kepemimpinan melayani dan komitmen tim memberikan kontribusi unik yang signifikan dalam menjelaskan efektivitas tim. Pada intinya, komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kepemimpinan melayani.

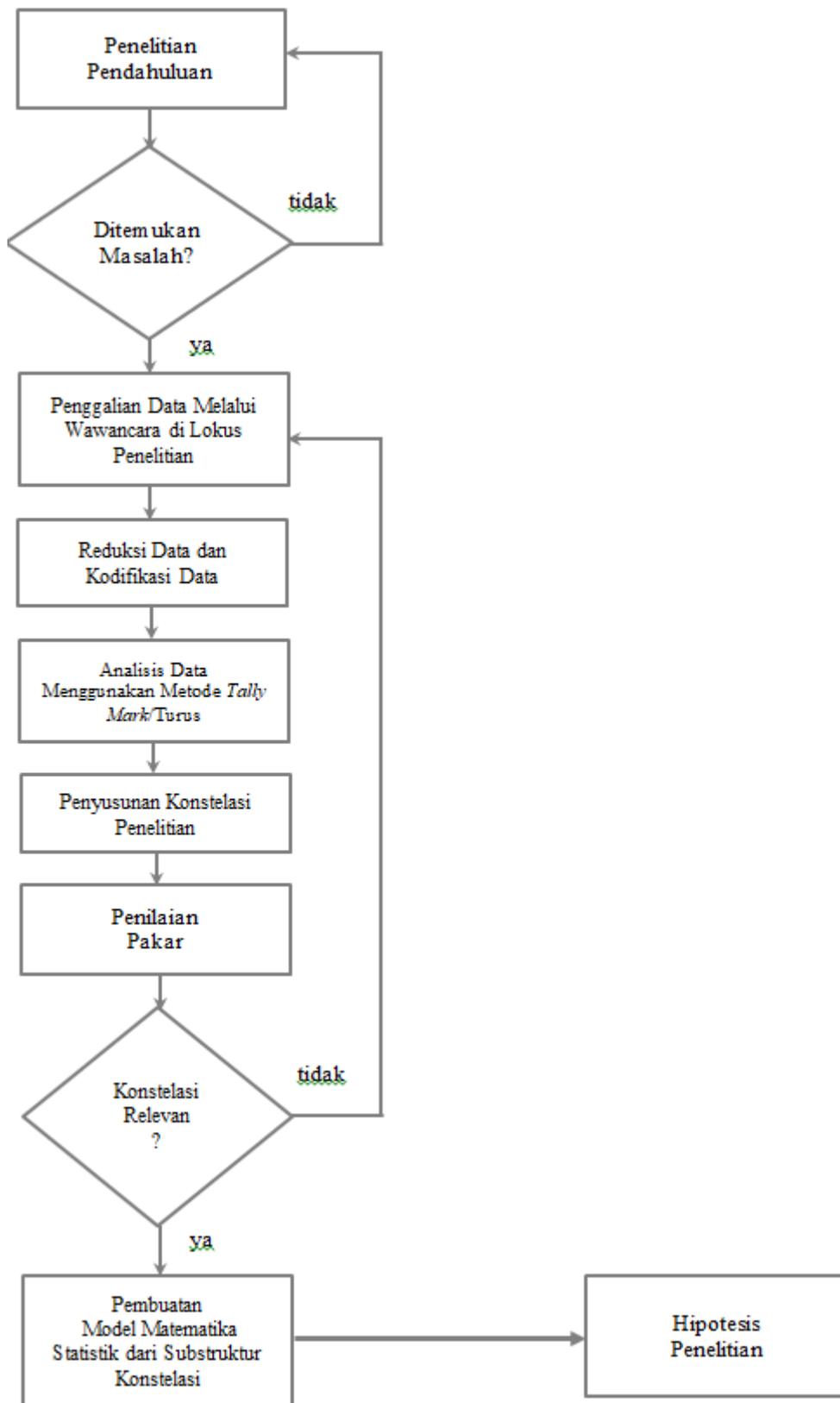
Harwiki (2013: 876-885) dalam laporannya yang berjudul: “*The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, and Employees’ Performance*” melibatkan 660 responden. Ditemukan bahwa Kepemimpinan Melayani berpengaruh terhadap Komitmen Kerja. Semakin tinggi nilai kepemimpinan melayani akan semakin tinggi pula nilai Komitmen Kerja. Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya (2017) juga melaporkan dalam publikasinya yang berjudul “*How Servant Leadership Influences: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality*”. Model lima faktor yang dikaji yakni kepemimpinan yang melayani, LMX, pemberdayaan psikologis, kepribadian proaktif, dan OCB. Disimpulkan dalam studi ini, bahwa *teamwork* dan Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan melayani. Iwan Sunardi *et al.* (2020) dalam “*Career Satisfaction Based on Trust and Proactive Personality*” menunjukkan, bahwa kepribadian proaktif memiliki efek signifikan pada *teamwork*.

Selanjutnya ialah Sugeng Subagyo, *et al.* (2019) dalam “*The Effect of Servant Leadership, Adversity Quotient on Organizational Commitment*”. Studi ini melaporkan, bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap *Organizational Commitment* melalui kepemimpinan melayani adalah hasil kali dari tiga koefisien saluran, yaitu: koefisien jalur kepemimpinan melayani terhadap *adversity quotient*, *adversity quotient* terhadap *Organizational Commitment*. Pada intinya, *Organizational Commitment* sangat penting dalam membangun organisasi yang kuat dan kokoh.

Mushtaq, N., Gulzar, S., Khan, A.U, Kasheer. M and Altaf, M (2021: 157 -169) juga melaporkan studinya yang berjudul “*Exploring the intervening role of autonomy, competency, relatedness satisfaction and proactive personality in the relationship between servant leadership and job outcomes*”. Studi ini telah menyelidiki dampak dari multi dimensi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani, selanjutnya dieksplorasi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut mengenai perhatian dan kepedulian pemimpin yang melayani terhadap pengikutnya, pengaruhnya terhadap karyawan dalam kepribadian proaktif. Sebanyak 200 responden dilibatkan di Islamabad Pakistan. Dalam hal ini dilaporkan, bahwa kepribadian proaktif secara positif dan signifikan mempengaruhi kepemimpinan melayani.

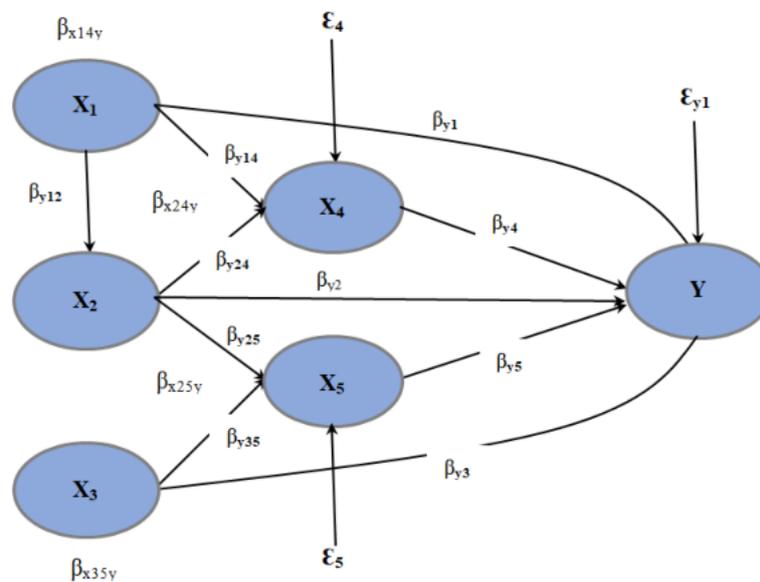
Berikutnya adalah Ni Wayan Kristina Dewi dan I Gede Riana (2019) dengan judul “*The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Servant Leadership on Teamwork*”. Diperoleh adanya pengaruh motivasi kerja terhadap *teamwork*, pengaruh kepemimpinan melayani terhadap *teamwork*, dan pengaruh kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja. Weilin Su, Bei Lyu, Hui Chen, *et al.* (2020: 571-585) dalam “*How does servant leadership influence employees’ service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader*” telah melibatkan 500 responden di China. Studi ini melaporkan, bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepemimpinan melayani dan perilaku inovatif layanan mereka.

Berdasarkan konsep dan relevansi studi yang sudah ada, berikut skema eksplorasi penulis dalam mengonfirmasi faktor-faktor apa saja yang menentukan adanya kepemimpinan melayani.



Gambar 9. Diagram Alur untuk Mengonfirmasi Model Pengaruh Kepemimpinan Melayani

Berikut adalah diagram hubungan keberpengaruhan antarfaktor yang akan dikonfirmasi lebih lanjut di bab-bab selanjutnya.



Sumber : Data diolah

Gambar 10. Konstelasi Proses Konfirmasi Dugaan Keberpengaruhan dengan *Path Analysis*

Keterangan:

- | | | | |
|-------|-------------------------|-------|---------------------------|
| X_1 | = Kecerdasan Adversitas | X_4 | = Organisasional Komitmen |
| X_2 | = Kepribadian Proaktif | X_5 | = Motivasi Kerja |
| X_3 | = <i>Teamwork</i> | Y | = Kepemimpinan Melayani |

Berdasarkan konstelasi di atas, berikut model matematika statistika yang merepresentasikan tiap-tiap hubungan antarfaktor.

- 1) Persamaan Substruktural 1

$$\hat{y} = \beta_{y1}X_1 + \beta_{y2}X_2 + \beta_{y3}X_3 + \beta_{y4}X_4 + \beta_{y5}X_5 + \epsilon_y$$
- 2) Persamaan Substruktural 2

$$X_4 = \beta_{41}X_1 + \beta_{42}X_2 + \epsilon_4$$
- 3) Persamaan Substruktural 3

$$X_5 = \beta_{52}X_2 + \beta_{53}X_3 + \epsilon_5$$
- 4) Persamaan Substruktural 4

$$X_2 = \beta_{21}X_1 + \epsilon_2$$

Berdasarkan skema di atas, berikut hubungan keberpengaruhan antarfaktor yang akan dikonfirmasi kebenarannya.

1. Kecerdasan adversitas memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepemimpinan melayani, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat memperkuat kepemimpinan melayani.

2. Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepemimpinan melayani, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat memperkuat kepemimpinan melayani.
3. *Teamwork* memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepemimpinan melayani, sehingga pengembangan *teamwork* dapat memperkuat kepemimpinan melayani.
4. *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepemimpinan melayani, sehingga peningkatan *Organizational Commitment* dapat memperkuat kepemimpinan melayani.
5. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepemimpinan melayani, sehingga peningkatan motivasi kerja dapat memperkuat kepemimpinan melayani.
6. Kecerdasan adversitas memiliki pengaruh positif langsung terhadap *Organizational Commitment*, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat meningkatkan *Organizational Commitment*.
7. Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif langsung terhadap *Organizational Commitment*, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat meningkatkan *Organizational Commitment*.
8. Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif langsung terhadap motivasi kerja, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat meningkatkan motivasi kerja.
9. *Teamwork* memiliki pengaruh positif langsung terhadap motivasi kerja, sehingga pengembangan *teamwork* dapat meningkatkan motivasi kerja.
10. Kecerdasan adversitas memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepribadian proaktif, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat meningkatkan kepribadian proaktif.
11. Kecerdasan adversitas memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat memperkuat kepemimpinan melayani melalui peningkatan *Organizational Commitment*.
12. Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat memperkuat kepemimpinan melayani melalui peningkatan *Organizational Commitment*.
13. Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat memperkuat kepemimpinan melayani melalui peningkatan motivasi kerja.
14. *Teamwork* memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja, sehingga pengembangan *teamwork* dapat memperkuat kepemimpinan melayani melalui peningkatan motivasi kerja.

Bab 3 Mengonfirmasi Kausalitas Kepemimpinan Melayani dan Faktor-faktornya

Berikut sebanyak 16 (Enam Belas) SMK swasta di wilayah Kabupaten Bogor yang dilibatkan dalam buku ini.

Tabel 4. SMK Swasta di Kabupaten Bogor

No	Nama Sekolah	Alamat
1.	SMK 2 Triple J Citeureup	Jl. Landbow No. 01 Karang Asem Barat, Karang Asem Barat, Kec. Citeureup, Bogor, Jawa Barat 16810. Telepon: (021) 70240482
2.	SMK Budiniah Citeureup	Jl. Golf Jagorawi, Jl. Raya Karanggan, Puspasari, Kec. Citeureup, Bogor, Jawa Barat 16810. Telepon: (021) 89710770
3.	SMK PGRI Citeureup	Jl. Pahlawan No.72, Karang Asem Barat, Kec. Citeureup, Bogor, Jawa Barat 16810 Telepon: (021) 8758851
4.	SMK Bina Mandiri Multimedia Cileungsi	Jl. Raya Jonggol-Cileungsi KM.1 No.16, Cileungsi Kidul, Kec. Cileungsi, Bogor, Jawa Barat 16820
5.	SMK PGRI 2 Cibinong	Jl. Golf, RT.003 RW.007, Ciriung, Cibinong, Bogor, Jawa Barat 16918. Telepon: (021) 8750466
6.	SMK Pratama Gunung Putri	Jl Raya Karanggan Muda, RT 3 RW 4, Gunung Putri, Karanggan, Kec. Gn. Putri, Bogor, Jawa Barat 16960. Telepon: (021) 86863224
7.	SMK Plus PGRI 1 Cibinong	Perumahan Puri Nirwana I, Jalan Raya Cikaret, Cibinong, Pabuaran, Cibinong, Bogor, Jawa Barat 16916. Telepon: (021) 8753628
8.	SMK Budiniah 2 Citeureup	Jl. Golf Jagorawi, Jl. Raya Karanggan, Puspasari, Kec. Citeureup, Bogor, Jawa Barat 16810
9	SMK Putra Pakuan	Jl. Ruko Megapolitan Kebon Kelapa, Desa No.5, RT.03/RW.04, Cimandala, Kec. Sukaraja, Bogor, Jawa Barat 16710. Telepon: (0251) 8661312
10	SMK PGRI Sukamakmur	Jl. Raya Citeureup. RT 01 RW 06. Sukamakmur, Kec. Sukamakmur Kabupaten Bogor

No	Nama Sekolah	Alamat
11	SMK Manunggal	Jl. Raya Jakarta-Bogor No.KM.43, Pabuaran, Cibinong, Bogor, Jawa Barat 16916. Telepon: (021) 8753288
12	SMK Ibnu Hamzah	Jl. HR. Lukman, Cirimekar, Cibinong, Bogor, Jawa Barat 16919. Telepon: 0877-6267-0739
13	SMK PGRI Pamijahan	JL. Gunung Salak Endah, Pamijahan, Gunung Sari, Gn. Picung, Kec. Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16630 Telepon: (0251) 8640960
14	SMK Sumpah Pemuda 2 Ciawi	JL Karakal, RT 2 RW 5, Cukang Galeh 2, Jambu Luwuk, Ciawi, Jambu Luwuk, Kec. Ciawi, Bogor, Jawa Barat 16720 Telepon: 0858-8572-4664
15	SMK Sapta Marga	Jl.AI-Baliyah, Pabuaran, Cibinong, Bogor, Jawa Barat 16916
16	SMK PGRI Babakan Madang	Alamat: JL. Raya Babakanmadang, Babakan Madang, Kabupaten Bogor, Babakan Madang, Kec. Babakan Madang, Bogor, Jawa Barat 16811. Telepon: (021) 87950602

Sumber: Data diolah

SMK-SMK di atas merupakan perwakilan dari 352 sekolah menengah kejuruan (SMK) swasta yang berada dalam wilayah Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat, yang tersebar di 40 kecamatan. Selengkapnya rekapitulasi penyebaran SMK Swasta per kecamatan di Kabupaten Bogor dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Rekapitulasi Penyebaran SMK Swasta Kabupaten Bogor

No	Kecamatan	Jumlah SMK Swasta	No	Kecamatan	Jumlah SMK Swasta
1	Cibinong	34	21	Tajurhalang	13
2	Cileungsi	27	22	Nanggung	1
3	Gunungputri	7	23	Parung	7
4	Bojong Gede	17	24	Ciawi	10
5	Citeureup	21	25	Ciomas	8
6	Jonggol	6	26	Caringin	14
7	Pamijahan	11	27	Klapanunggal	4
8	Leuwiliang	7	28	Cisarua	5
9	Cibungbulang	14	29	Megamendung	10
10	Sukaraja	8	30	Tenjo	5
11	Parungpanjang	9	31	Cijeruk	5
12	Ciampea	15	32	Leuwisadeng	8

No	Kecamatan	Jumlah SMK Swasta	No	Kecamatan	Jumlah SMK Swasta
13	Gunung Sindur	3	33	Dramaga	4
14	Cigudeg	6	34	Tenjolaya	7
15	Kemang	13	35	Tamansari	4
16	Rumpin	3	36	Sukamakmur	3
17	Babakan Madang	6	37	Ranca Bungur	8
18	Cigombong	8	38	Sukajaya	3
19	Jasinga	3	39	Tanjung Sari	3
20	Ciseeng	8	40	Cariu	4
Jumlah		226	Jumlah		126
352					

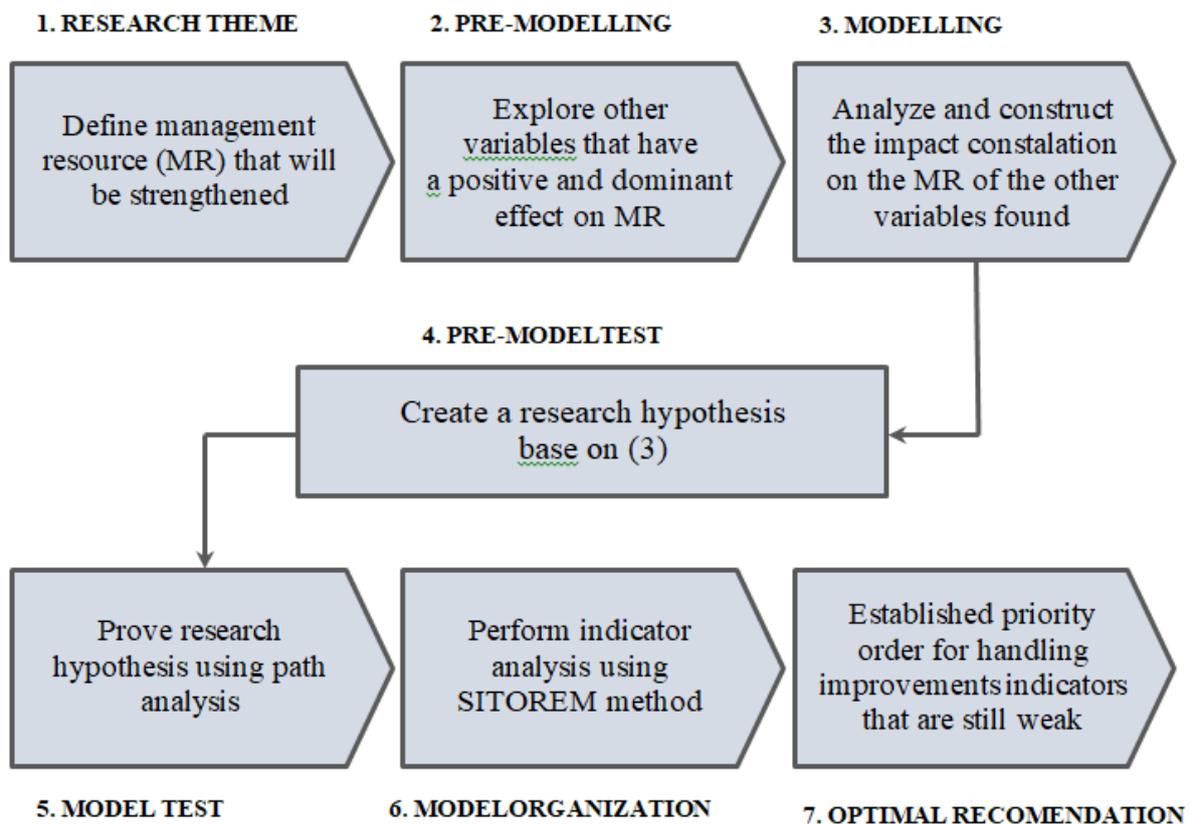
Data diolah dari sumber:

<https://dapo.kemdikbud.go.id>

Diunduh pada tanggal 03 Agustus 2020. Pukul 20.02

Penulis menerapkan pendekatan POP-SDM (Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen) yang dikembangkan oleh Setyaningsih, S. dan Hardhienata, S. pada tahun 2019. Langkah pertama adalah menggali faktor-faktor yang diduga berpengaruh positif dan dominan terhadap sumber daya yang akan diperkuat. Konfirmasi dugaan keberpengaruhan dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Setelah itu dilakukan analisis indikator menggunakan metode SITOREM untuk menetapkan urutan prioritas penanganan indikator yang masih lemah dan memberi tahu indikator yang sudah baik untuk dipertahankan atau dikembangkan. Dari hasil tersebutlah dapat dipikirkan rekomendasi yang dapat dilakukan ke depannya (Setyaningsih & Hardhienata, 2019: 1-8) (Setyaningsih, S. dan Hardhienata, S., 2019: 1-8).

Langkah-langkah dalam POP-SDM meliputi: 1) *Research Theme*, 2) *Pre-Modelling*, 3) *Modelling*, 4) *Pre-Model Test*, 5) *Model Test*, 6) *Model Optimization*, dan 7) *Optimal Recommendation*.



Gambar 12. Tahapan Pendekatan POP-SDM

- a. *Research Theme*, yaitu menentukan sumber daya manajemen yang akan diperkuat. Tahap *research theme* dilakukan dengan menetapkan kepemimpinan melayani sebagai variabel terikat yang akan diperkuat.
- b. *Pre-Modelling*, yaitu studi lapang untuk menggali faktor-faktor lain yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani.
- c. *Modelling*, yaitu menganalisis dan membangun konstelasi pengaruh antarfaktor yang ditemukan.
- d. *Pre-Model Test*, yaitu menyusun dugaan keberpengaruhan berdasarkan konstelasi faktor-faktor yang telah ditemukan terhadap variabel terikat.
- e. *Model Test*, yaitu studi kuantitatif untuk membuktikan dugaan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).
- f. *Model Optimization*, yaitu optimasi hasil studi melalui analisis terhadap indikator menggunakan metode SITOREM (*Scientific Identification Theory to Conduct Operasional Research in Education Management*).
- g. *Optimal Recommendation*, yaitu menetapkan urutan prioritas penanganan perbaikan indikator yang masih lemah sebagai bahan rekomendasi peningkatan sumber daya manajemen agar bermanfaat bagi organisasi.

Untuk mewakili jumlah kepala SMK Swasta di Kabupaten Bogor sebanyak 352 orang kepala sekolah, yang tersebar pada 40 kecamatan, penulis melibatkan 16 (Enam

Belas) orang kepala sekolah di antaranya. Penetapan kepala sekolah sebagai informan didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah adalah karena merupakan orang yang paling mengetahui tentang kondisi kepemimpinan melayani di sekolah masing-masing serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berikut sekolah-sekolah yang dimaksud.

No	Nama Sekolah	Informan
1	SMK 2 Triple J Citeureup	1
2	SMK Budiniah Citeureup	1
3	SMK PGRI Citeureup	1
4	SMK Bina Mandiri Multimedia Cileungsi	1
5	SMK PGRI 2 Cibinong	1
6	SMK Pratama Gunung Putri	1
7	SMK Plus PGRI 1 Cibinong	1
8	SMK Budiniah 2 Citeureup	1
9	SMK Putra Pakuan	1
10	SMK PGRI Sukamakmur	1
11	SMK Manunggal	1
12	SMK Ibnu Hamzah	1
13	SMK PGRI Pamijahan	1
14	SMK Sumpah Pemuda 2 Ciawi	1
15	SMK Sapta Marga	1
16	SMK PGRI Babakan Madang	1
Jumlah		16

Sumber: Data diolah

Formula **Cochran** digunakan untuk menentukan jumlah representasi dengan melibatkan atau memasukkan karakteristik-karakteristik yang terdapat pada populasi sehingga mampu mencerminkan kondisi populasi yang sebenarnya. Populasi memiliki tiga karakteristik yakni:

- a) kepala sekolah yang menjabat pada periode pertama;
- b) kepala sekolah yang menjabat pada periode kedua; dan
- c) kepala sekolah yang menjabat pada periode ketiga.

Adapun rumus Cochran adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{\frac{t^2(p_1+p_2)q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} + \left(\frac{t^2(p_1+p_2)q}{d^2} - 1\right)}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel minimal

N = ukuran populasi

t = tingkat kepercayaan (digunakan 0,95 sehingga nilai t = 1,96)

d = taraf kekeliruan (digunakan 0,05)

p = proporsi dari karakteristik tertentu (golongan)

q = 1 – p

l = Bilangan Konstan

Tabel 9. Pengelompokan Periode Masa Jabatan Kepala Sekolah

No	Nama Kecamatan	Periode Jabatan			Jumlah Kepala Sekolah
		1	2	3	
1	Cibinong	6	20	8	34
2	Cileungsi	8	13	6	27
3	Gunungputri	2	4	1	7
4	Bojong Gede	6	8	3	17
5	Citeureup	8	8	3	19
6	Jonggol	2	3	1	6
7	Pamijahan	2	7	2	11
8	Leuwiliang	2	4	1	7
9	Cibungbulang	2	8	4	14
10	Sukaraja	3	2	3	8
11	Parungpanjang	2	5	2	9
12	Ciampea	5	7	3	15
13	Gunung Sindur	1	2	0	3
14	Cigudeg	2	3	1	6
15	Kemang	3	8	2	13
16	Rumpin	1	1	1	3
17	Babakan Madang	2	4	0	6
18	Cigombong	1	6	1	8
19	Jasinga	1	2	0	3
20	Ciseeng	2	4	2	8
21	Tajurhalang	4	5	3	12
22	Nanggung	0	1	0	1
23	Parung	2	4	1	7
24	Ciawi	2	6	2	10
25	Ciomas	2	4	2	8
26	Caringin	4	8	2	14
27	Klapanunggal	2	2	0	4
28	Cisarua	2	3	0	5
29	Megamendung	2	5	3	10

No	Nama Kecamatan	Periode Jabatan			Jumlah Kepala Sekolah
		1	2	3	
30	Tenjo	2	3	3	8
31	Cijeruk	1	4	0	5
32	Leuwisadeng	2	4	2	8
33	Dramaga	1	2	1	4
34	Tenjolaya	1	4	2	7
35	Tamansari	1	3	0	4
36	Sukamakmur	1	1	1	3
37	Ranca Bungur	3	2	3	8
38	Sukajaya	1	1	1	3
39	Tanjung Sari	0	1	2	3
40	Cariu	1	2	1	4
Jumlah kepala SMK Swasta		95	184	73	352

Sumber: data diolah

Penetapan representasi kepala SMK Swasta di Kabupaten Bogor dilakukan menggunakan rumus **Cochran** adalah sebagai berikut.

- 1) $p_1 = \frac{73}{352} = 0,207$ (proporsi kepala sekolah yang menjabat periode ke-3)
- 2) $p_2 = \frac{95}{352} = 0,269$ (proporsi kepala sekolah yang menjabat periode ke-1)
- 3) $q = 1 - (0,207 + 0,269) = 0,524$ (proporsi kepala sekolah yang menjabat periode ke-2)
- 4) $t^2(p_1 + p_2) q = 1,96^2 \times (0,207 + 0,269) \times 0,524 = 0,9588$
- 5) $d^2 = 0,05^2 = 0,0025$

Penerapan rumus Cochran adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{\frac{t^2(p_1+p_2) q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} + \left(\frac{t^2(p_1+p_2) q}{d^2} - 1\right)}$$

$$n = \frac{\frac{0,9588}{0,0025}}{1 + \frac{1}{352} + \left(\frac{0,9588}{0,0025} - 1\right)} = 187,798 \approx 188$$

Berikut perhitungan sekolah berdasarkan hasil di atas.

$$n = \frac{N}{s} \times 188$$

Keterangan:

n = jumlah sampel tiap sekolah

N = jumlah populasi tiap sekolah

s = jumlah total populasi di semua sekolah

Berdasarkan kriteria di atas, maka diperoleh distribusi sampling sebagai berikut.

Tabel 10. Distribusi Sampling

No	Nama Kecamatan	Jumlah SMK	Penarikan Sampel									Jumlah Sampel
			Periode Jabatan 1			Periode Jabatan 2			Periode Jabatan ≥ 3			
			Jumlah KS	Sampel	Jumlah KS	Sampel	Jumlah KS	Sampel				
1	Cibinong	34	6	3.205	3	20	10.682	11	8	4.273	4	18
2	Cileungsi	27	8	4.273	4	13	6.943	7	6	3.205	3	14
3	Gunungputri	7	2	1.068	1	4	2.136	2	1	0.534	1	4
4	Bojong Gede	17	6	3.205	3	8	4.273	4	3	1.602	2	9
5	Citeureup	19	8	4.273	4	8	4.273	4	3	1.602	2	10
6	Jonggol	6	2	1.068	1	3	1.602	2	1	0.534	1	3
7	Pamijahan	11	2	1.068	1	7	3.739	4	2	1.068	1	6
8	Leuwiliang	7	2	1.068	1	4	2.136	2	1	0.534	1	4
9	Cibungbulang	14	2	1.068	1	8	4.273	4	4	2.136	2	7
10	Sukaraja	8	3	1.602	2	2	1.068	1	3	1.602	2	4
11	Parungpanjang	9	2	1.068	1	5	2.670	3	2	1.068	1	5
12	Ciampea	15	5	2.670	3	7	3.739	4	3	1.602	2	8
13	Gunung Sindur	3	1	0.534	1	2	1.068	1	0	0.000	0	2
14	Cigudeg	6	2	1.068	1	3	1.602	2	1	0.534	1	3
15	Kemang	13	3	1.602	2	8	4.273	4	2	1.068	1	7
16	Rumpin	3	1	0.534	1	1	0.534	1	1	0.534	1	2
17	Babakan Madang	6	2	1.068	1	4	2.136	2	0	0.000	0	3
18	Cigombong	8	1	0.534	1	6	3.205	3	1	0.534	1	4
19	Jasinga	3	1	0.534	1	2	1.068	1	0	0.000	0	2
20	Ciseeng	8	2	1.068	1	4	2.136	2	2	1.068	1	4
21	Tajurhalang	12	4	2.136	2	5	2.670	3	3	1.602	2	6
22	Nanggung	1	0	0.000	0	1	0.534	1	0	0.000	0	1
23	Parung	7	2	1.068	1	4	2.136	2	1	0.534	1	4
24	Ciawi	10	2	1.068	1	6	3.205	3	2	1.068	1	5
25	Ciomas	8	2	1.068	1	4	2.136	2	2	1.068	1	4
26	Caringin	14	4	2.136	2	8	4.273	4	2	1.068	1	7
27	Klapanunggal	4	2	1.068	1	2	1.068	1	0	0.000	0	2
28	Cisarua	5	2	1.068	1	3	1.602	2	0	0.000	0	3
29	Megamendung	10	2	1.068	1	5	2.670	3	3	1.602	2	5
30	Tenjo	8	2	1.068	1	3	1.602	2	3	1.602	2	4

No	Nama Kecamatan	Jumlah SMK	Penarikan Sampel									Jumlah Sampel
			Periode Jabatan 1			Periode Jabatan 2			Periode Jabatan ≥ 3			
			Jumlah KS	Sampel	Jumlah KS	Sampel	Jumlah KS	Sampel				
31	Cijeruk	5	1	0.534	1	4	2.136	2	0	0.000	0	3
32	Leuwisadeng	8	2	1.068	1	4	2.136	2	2	1.068	1	4
33	Dramaga	4	1	0.534	1	2	1.068	1	1	0.534	1	2
34	Tenjolaya	7	1	0.534	1	4	2.136	2	2	1.068	1	4
35	Tamansari	4	1	0.534	1	3	1.602	2	0	0.000	0	2
36	Sukamakmur	3	1	0.534	1	1	0.534	1	1	0.534	1	2
37	Ranca Bungur	8	3	1.602	2	2	1.068	1	3	1.602	2	4
38	Sukajaya	3	1	0.534	1	1	0.534	1	1	0.534	1	2
39	Tanjung Sari	3	0	0.000	0	1	0.534	1	2	1.068	1	2
40	Cariu	4	1	0.534	1	2	1.068	1	1	0.534	1	2
Jumlah Populasi		352	Jumlah Sampel									188

Sumber: data diolah

Mengumpulkan Informasi

Studi kualitatif dilakukan menggunakan data yang diperoleh melalui wawancara dengan informan yang memiliki kompetensi dalam bidang kepemimpinan melayani. Selanjutnya, dilakukan analisis data. Untuk membatasi cakupan masalah dan memproses data secara cermat, pembatasan masalah diterapkan. Metode *Tally Mark*/Turus digunakan untuk menganalisis semua jawaban informan. Variabel yang paling sering disebut oleh informan dipilih sebagai variabel yang penting untuk dibahas lebih lanjut.

Berdasarkan analisis data dengan metode *Tally Mark*/Turus, ditemukan beberapa faktor yang diduga memiliki pengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani, antara lain: 1) Kecerdasan adversitas, 2) Kepribadian proaktif, 3) *Teamwork*, 4) *Organizational Commitment*, dan 5) Motivasi kerja.

Pendekatan asosiatif juga dilakukan untuk menemukan hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan kausal adalah hubungan yang melibatkan sebab dan akibat. Menurut Sugiyono (2015), variabel *intervening* membuat hubungan tersebut menjadi tidak langsung dan tidak dapat diukur atau diamati. Dalam persamaan matematika, sifat asosiatif mengacu pada operasi persamaan yang melibatkan tiga variabel, di mana pengelompokan dua variabel menggunakan tanda kurung dan hasilnya tetap sama jika pengelompokan tersebut ditukar. Sifat asosiatif juga dikenal sebagai hukum asosiatif. Sifat asosiatif dapat dirumuskan sebagai berikut: $(a + b) + c = a + (b + c) = d$. Di sini, a, b, dan c adalah bilangan yang dioperasikan, dan d adalah hasil operasi bilangan. Operasi hitung yang memenuhi sifat asosiatif menghasilkan nilai yang sama, meskipun tanda kurung (pengelompokan) ditukar (Desi Ambarawati, 2015: 18).

Penulis juga menggunakan triangulasi, yaitu menggabungkan beberapa metode dan teori, untuk meningkatkan pemahaman mendalam tentang fenomena yang sedang

diselidiki. Triangulasi digunakan ketika fenomena yang diteliti memiliki dasar teori yang terbatas. Melalui penilaian pakar, kita dapat menyusun konstelasi yang melibatkan pendekatan dan teori yang berbeda. Pendekatan ini meningkatkan keberagaman dan mendalamnya pemahaman tentang pertanyaan penelitian. Penilaian pakar dan penggunaan triangulasi ini diadopsi dari studi Coyle & Williams (2000), MacTavish & Schleien (2000), dan Creswell (2003).

Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan melayani merupakan perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk pembangunan kesejahteraan dan kebaikan bersama. Dari konsep ini, kita dapat mendefinisikan kepemimpinan melayani sebagai penilaian guru terhadap kepala sekolah tentang perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk pembangunan kesejahteraan dan kebaikan bersama. Faktor ini diukur menggunakan instrumen berupa kuesioner (skala Likert) mengenai indikator: 1) Kerendahan Hati (*Humility*), 2) Belas Kasih (*Compassion*), 3) Akuntabilitas (*Accountability*), 4) Keberanian (*Courage*), 5) Integritas (*Integrity*), dan 6) Mendengar (*Listening*)

Tabel 11. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Melayani (Y)

No.	Indikator	Pernyataan Positif Sebelum Uji Coba	Pernyataan Negatif Sebelum Uji Coba	Jumlah Item	Item Tidak Valid	Pernyataan Positif Setelah Uji Coba	Pernyataan Negatif Setelah Uji Coba	Jumlah Item
1	Kerendahan hati (<i>Humility</i>)	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9	4, 8	9	5	1, 2, 3, 5, 6	4, 7	7
2	Belas kasih (<i>Compassion</i>)	10, 11, 12, 14, 15, 16, 17	13, 18	9	10, 18	8, 9, 10, 12, 13, 14, 15	11	8
3	Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	19, 21, 23	20, 22	5	20, 22	16, 17, 18	-	3
4	Keberanian (<i>Courage</i>)	24, 25	26	3	-	19, 20	21	3
5	Integritas (<i>Integrity</i>)	27, 29, 31, 32, 34	28, 30, 33	8	32	22, 24, 26, 28	23, 25, 27	7
6	Mendengarkan (<i>Listening</i>)	35, 37, 38, 39	36, 40	6	-	29, 31, 32, 33	30, 34	6
Jumlah Item		28	12	40	6	25	9	34

Sumber: data diolah

Tabel 12. Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen Kepemimpinan Melayani

Kode	Singkatan	Arti	Nilai
TP	Tidak Pernah	Jika Responden sama sekali tidak melakukan hal yang dinyatakan	1
PR	Pernah	Jika Responden pernah satu kali melakukan hal yang dinyatakan	2
KD	Kadang	Jika Responden pernah beberapa kali melakukan hal yang dinyatakan	3
SR	Sering	Jika Responden hampir selalu melakukan hal yang dinyatakan	4
SL	Selalu	Jika Responden selalu melakukan hal yang dinyatakan	5

Sumber: data diolah

Kalibrasi instrumen kepemimpinan melayani dilakukan melalui uji coba instrumen terhadap 30 kepala sekolah SMK swasta di luar representasi yang sudah ditentukan. Selanjutnya data hasil uji coba instrumen, diuji menggunakan uji validitas data dan uji reliabilitas data dengan hasil di bawah ini. Sebagai informasi, kalibrasi instrumen juga diterapkan untuk semua faktor yang akan dikaji di buku ini.

Tabel 13. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepemimpinan Melayani

Nama Variabel	Jumlah pernyataan	Pernyataan valid	Nilai reliabilitas	Kesimpulan
Kepemimpinan Melayani	40	34	0,946	Instrumen <i>valid</i> dan <i>reliabel</i>

Sumber: data diolah

Kecerdasan adversitas

Secara konsep, kecerdasan adversitas adalah tingkat kegigihan individu merespons berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas. Dalam hal ini, kita memaknai kecerdasan adversitas sebagai penilaian guru terhadap kepala sekolah tentang tingkat kegigihan individu merespons berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas. yang diukur melalui kuesioner terkait dengan indikator: 1) Kendali terhadap kesulitan (*Control*), 2) Pandangan terhadap asal usul kesulitan (*Origin*), 3) Pengakuan terhadap akibat kesulitan (*Ownership*), 4) Jangkauan kesulitan (*Reach*), dan 5) Daya tahan terhadap kesulitan (*Endurance*).

Tabel 14. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kecerdasan Adversitas

No.	Indikator	Pernyataan Positif Sebelum Uji Coba	Pernyataan Negatif Sebelum Uji Coba	Jumlah Item	Tidak Valid	Pernyataan Positif Setelah Uji Coba	Pernyataan Negatif Setelah Uji Coba	Jumlah Item
1	Kendali terhadap kesulitan (<i>Control</i>)	1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11	3, 7, 12	12	7, 10, 12	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9	3	9
2	Pandangan terhadap asal usul kesulitan (<i>Origin</i>)	13, 14, 16, 17, 18, 19	15	7	19	10, 11, 13, 14, 15	12	6
3	Pengakuan terhadap akibat kesulitan (<i>Ownership</i>)	20, 21, 23, 24	22, 25	6	-	16, 17, 19, 20	18, 21	6
4	Jangkauan kesulitan (<i>Reach</i>)	26, 27, 29, 30	28	5	29	22, 23, 25	24	4
5	Daya tahan terhadap kesulitan (<i>Endurance</i>)	31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40	32, 34	10	-	26, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35	27, 29	10
Jumlah Item		30	10	40	5	28	7	35

Sumber: data diolah

Tabel 15. Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen Kecerdasan Adversitas

Kode	Singkatan	Arti	Nilai
STS	Sangat Tidak Setuju	Jika Responden sangat tidak setuju terhadap hal yang dinyatakan	1
TS	Tidak Setuju	Jika Responden tidak setuju terhadap hal yang dinyatakan	2
RR	Ragu-Ragu	Jika Responden ragu-ragu terhadap hal yang dinyatakan	3
ST	Setuju	Jika Responden setuju terhadap hal yang dinyatakan	4
SS	Sangat Setuju	Jika Responden sangat setuju terhadap hal yang dinyatakan	5

Sumber: data diolah

Tabel 16. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kecerdasan Adversitas

Nama Variabel	Jumlah pernyataan	Pernyataan valid	Nilai reliabilitas	Kesimpulan
Kecerdasan Adversitas	40	35	0,944	Instrumen <i>valid</i> dan <i>reliabel</i>

Sumber: data diolah

Kepribadian proaktif

Kepribadian proaktif secara konsep adalah Perilaku individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Dalam hal ini, kita memaknai kepribadian proaktif sebagian penilaian guru terhadap kepala sekolah tentang Perilaku individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan yang diukur dengan indikator: 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Opportunities*), 2) Inisiatif (*Initiative*), 3) Tindakan (*Action*), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*).

Tabel 17. Kisi-Kisi Instrumen Kepribadian Proaktif

No.	Indikator	Pernyataan Positif Sebelum Uji Coba	Pernyataan Negatif Sebelum Uji Coba	Jumlah Item	Tidak Valid	Pernyataan Positif Setelah Uji Coba	Pernyataan Negatif Setelah Uji Coba	Jumlah Item
1	Identifikasi peluang dan tindak lanjut (<i>Opportunities</i>)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13	11	13	-	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13	11	13

No.	Indikator	Pernyataan Positif Sebelum Uji Coba	Pernyataan Negatif Sebelum Uji Coba	Jumlah Item	Tidak Valid	Pernyataan Positif Setelah Uji Coba	Pernyataan Negatif Setelah Uji Coba	Jumlah Item
2	Inisiatif (<i>Initiative</i>)	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28	27	15	25	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27	26	14
3	Tindakan (<i>Action</i>)	29, 30, 32, 33, 34	31	6	-	28, 29, 31, 32, 33	30	6
4	Kerja keras sampai terjadi perubahan (<i>Worker</i>)	35, 36, 37, 38, 39	40	6	37, 40	34, 35, 36, 37	-	4
Jumlah Item		37	4	40	3	34	3	37

Sumber: data diolah

Tabel 18. Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen Kepribadian Proaktif

Kode	Singkatan	Arti	Nilai
TP	Tidak Pernah	Jika Responden sama sekali tidak melakukan hal yang dinyatakan	1
P	Pernah	Jika Responden pernah satu kali melakukan hal yang dinyatakan	2
K	Kadang	Jika Responden pernah beberapa kali melakukan hal yang dinyatakan	3
SR	Sering	Jika Responden hampir selalu melakukan hal yang dinyatakan	4
S	Selalu	Jika Responden selalu melakukan hal yang dinyatakan	5

Sumber: data diolah

Tabel 19. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen untuk Mengukur Kepribadian Proaktif

Nama Variabel	Jumlah pernyataan	Pernyataan valid	Nilai reliabilitas	Kesimpulan
Kepribadian Proaktif	40	37	0,943	Instrumen <i>valid</i> dan <i>reliabel</i>

Sumber: data diolah

Teamwork

Teamwork secara konsep merupakan beberapa individu yang melakukan kerja sama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Dari konsep ini, kita bisa mendefinisikan *teamwork* sebagai penilaian guru terhadap kepala sekolah tentang beberapa individu yang melakukan kerja sama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta

bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama, yang diukur menggunakan indikator: 1) Kerja sama (*Cooperation*), 2) Kepercayaan (*Trust*), 3) Kekompakan (*Cohesiveness*), 4) Tanggung Jawab (*Responsibilities*), dan 5) Komunikasi (*Communication*).

Tabel 20. Kisi-Kisi Instrumen *Teamwork*

No.	Indikator	Pernyataan Positif Sebelum Uji Coba	Pernyataan Negatif Sebelum Uji Coba	Jumlah Item	Tidak Valid	Pernyataan Positif Setelah Uji Coba	Pernyataan Negatif Setelah Uji Coba	Jumlah Item
1	Kerja sama (<i>Cooperation</i>)	1, 2, 4, 5, 6, 9, 10	3, 7, 8	10	4,7	1, 2, 4, 5, 7, 8	3, 6	8
2	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20	16, 18	10	-	9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18	14, 16	10
3	Kekompakan (<i>Cohesiveness</i>)	21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29	27, 30	10	-	19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27	25, 28	10
4	Tanggung Jawab (<i>Responsibilities</i>)	31, 32, 33, 34	35	5	-	29, 30, 31, 32	33	5
5	Komunikasi (<i>Communication</i>)	36, 37, 38, 40	39	5	40	34, 35, 36	37	4
Jumlah Item		33	7	40	7	32	5	37

Sumber: data diolah

Tabel 21. Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen *Teamwork*

Kode	Singkatan	Arti	Nilai
TP	Tidak Pernah	Jika Responden sama sekali tidak melakukan hal yang dinyatakan	1
PR	Pernah	Jika Responden pernah satu kali melakukan hal yang dinyatakan	2
KD	Kadang	Jika Responden pernah beberapa kali melakukan hal yang dinyatakan	3
SR	Sering	Jika Responden hampir selalu melakukan hal yang dinyatakan	4
SL	Selalu	Jika Responden selalu melakukan hal yang dinyatakan	5

Sumber: data diolah

Tabel 22. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran *Teamwork*

Nama Variabel	Jumlah pernyataan	Pernyataan valid	Nilai reliabilitas	Kesimpulan
Teamwork	40	37	0,939	Instrumen valid dan reliabel

Sumber: data diolah

Organizational Commitment

Secara konsep, *Organizational Commitment* adalah keinginan yang kuat yang terdapat pada diri seseorang terhadap organisasinya dalam bentuk loyalitas dengan berperan aktif dalam rangka mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Dari konsep ini, kita dapat mendefinisikan *Organizational Commitment* sebagai penilaian kepala sekolah terhadap dirinya tentang keinginan yang kuat yang terdapat pada diri seseorang terhadap organisasinya dalam bentuk loyalitas dengan berperan aktif dalam rangka mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Faktor ini diukur menggunakan indikator: 1) rasa memiliki (*a sense of belonging*), 2) loyal terhadap pekerjaan (*Loyalty*), 3) kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (*togetherness*), 4) pelayanan yang diinginkan (*service*) dan 5) *feedback* yang didapat dari organisasi (*feedback*), 6) kesesuaian kemampuan (*suitability*), 7) peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (*income*).

Tabel 23. Kisi-Kisi Instrumen Variabel *Organizational Commitment* (X_4)

No.	Indikator	Pernyataan Positif Sebelum Uji Coba	Pernyataan Negatif Sebelum Uji Coba	Jumlah Item	Tidak Valid	Pernyataan Positif Setelah Uji Coba	Pernyataan Negatif Setelah Uji Coba	Jumlah Item
1.	Rasa memiliki (<i>a sense of belonging</i>)	1, 2, 3, 4, 5	-	5	-	1, 2, 3, 4, 5	-	5
2.	Loyal terhadap pekerjaan (<i>Loyalty</i>)	8, 9	6, 7	4	7	7, 8	6	3
3.	Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (<i>togetherness</i>)	10, 11, 12, 15, 16, 17, 18	13, 14	9	12	9, 10, 11, 14, 15, 16	12, 13	8
4.	Pelayanan yang diinginkan (<i>service</i>)	20, 21, 22, 23	19	5	23	18, 19, 20	17	4

No.	Indikator	Pernyataan Positif Sebelum Uji Coba	Pernyataan Negatif Sebelum Uji Coba	Jumlah Item	Tidak Valid	Pernyataan Positif Setelah Uji Coba	Pernyataan Negatif Setelah Uji Coba	Jumlah Item
5.	Feedback yang didapat dari organisasi (<i>feedback</i>)	24, 27	25, 26	4	26	21, 23	22	3
6.	Kesesuaian kemampuan (<i>suitability</i>)	28, 29, 30, 31	32, 33	6	-	24, 25, 26, 27	28, 29	6
7.	Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (<i>income</i>).	34, 35, 36, 37, 38, 40	39	7	36	30, 31, 32, 33, 35	34	6
Jumlah Item		30	10	40	5	27	8	35

Sumber: data diolah

Tabel 24. Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen *Organizational Commitment*

Kode	Singkatan	Arti	Nilai
STS	Sangat Tidak Setuju	Jika Responden sangat tidak setuju terhadap hal yang dinyatakan	1
TS	Tidak Setuju	Jika Responden tidak setuju terhadap hal yang dinyatakan	2
RR	Ragu-Ragu	Jika Responden ragu-ragu terhadap hal yang dinyatakan	3
ST	Setuju	Jika Responden setuju terhadap hal yang dinyatakan	4
SS	Sangat Setuju	Jika Responden sangat setuju terhadap hal yang dinyatakan	5

Sumber: data diolah

Tabel 25. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran Organisasional Komitmen

Nama Variabel	Jumlah pernyataan	Pernyataan valid	Nilai reliabilitas	Kesimpulan
Organisasional Komitmen	40	35	0,922	Instrumen <i>valid</i> dan <i>reliabel</i>

Sumber: data diolah

Motivasi Kerja

Motivasi kerja secara konsep adalah dorongan, keinginan dan daya gerak yang tumbuh dalam diri seseorang, baik dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk pencapaian yang maksimal. Dalam hal ini, kita mendefinisikan motivasi kerja sebagai penilaian kepala sekolah terhadap dirinya tentang dorongan, keinginan dan daya gerak yang tumbuh dalam diri seseorang, baik dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan untuk pencapaian yang maksimal. Motivasi kerja diukur dengan indikator sebagai berikut: A. Dimensi Intrinsik dengan indikator: 1) Hasrat Pencapaian prestasi (*Achievement*), 2) Keinginan mendapatkan Pengakuan (*Confession*), 3) Hasrat bertanggung jawab (*Responsibility*), dan B. Dimensi Ekstrinsik dengan indikator: 4) Keinginan mendapatkan Kemajuan (*Progress*), 5) Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (*Working Condition*), dan 6) Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (*Organizational Procedure*).

Tabel 26. Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja

No.	Indikator	Pernyataan Positif Sebelum Uji Coba	Pernyataan Negatif Sebelum Uji Coba	Jumlah Item	Tidak Valid	Pernyataan Positif Setelah Uji Coba	Pernyataan Negatif Setelah Uji Coba	Jumlah Item
1.	Hasrat Pencapaian prestasi (<i>Achievement</i>)	1, 2, 3, 5	4	5	4	1, 2, 3, 4	-	4
2.	Keinginan mendapatkan Pengakuan (<i>Confession</i>)	6, 7, 9, 10	8	5	-	5, 6, 8, 9	7	5
3.	Hasrat bertanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	11, 13, 14, 15	12	5	-	10, 12, 13, 14	11	5
4.	Keinginan mendapatkan Kemajuan (<i>Progress</i>)	16, 17, 19, 20	18	5	20	15, 16, 18	17	4
5.	Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (<i>Working Condition</i>)	21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30	23, 28	10	24	19, 20, 22, 23, 24, 26, 27	21, 25	9

No.	Indikator	Pernyataan Positif Sebelum Uji Coba	Pernyataan Negatif Sebelum Uji Coba	Jumlah Item	Tidak Valid	Pernyataan Positif Setelah Uji Coba	Pernyataan Negatif Setelah Uji Coba	Jumlah Item
6.	Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (<i>Organizational Procedure</i>)	31, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40	32, 38	10	40	28, 30, 31, 32, 33, 34, 36	29, 35	9
Jumlah Item		33	7	40	4	29	7	36

Sumber: data diolah

Tabel 27. Arti dan Nilai Skala Tiap Butir Instrumen Motivasi Kerja

Kode	Singkatan	Arti	Nilai
STS	Sangat Tidak Setuju	Jika Responden sangat tidak setuju terhadap hal yang dinyatakan	1
TS	Tidak Setuju	Jika Responden tidak setuju terhadap hal yang dinyatakan	2
RR	Ragu-Ragu	Jika Responden ragu-ragu terhadap hal yang dinyatakan	3
ST	Setuju	Jika Responden setuju terhadap hal yang dinyatakan	4
SS	Sangat Setuju	Jika Responden sangat setuju terhadap hal yang dinyatakan	5

Sumber: data diolah

Tabel 28. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran Motivasi Kerja

Nama Variabel	Jumlah pernyataan	Pernyataan valid	Nilai reliabilitas	Kesimpulan
Motivasi Kerja	40	36	0,952	Instrumen <i>valid dan reliabel</i>

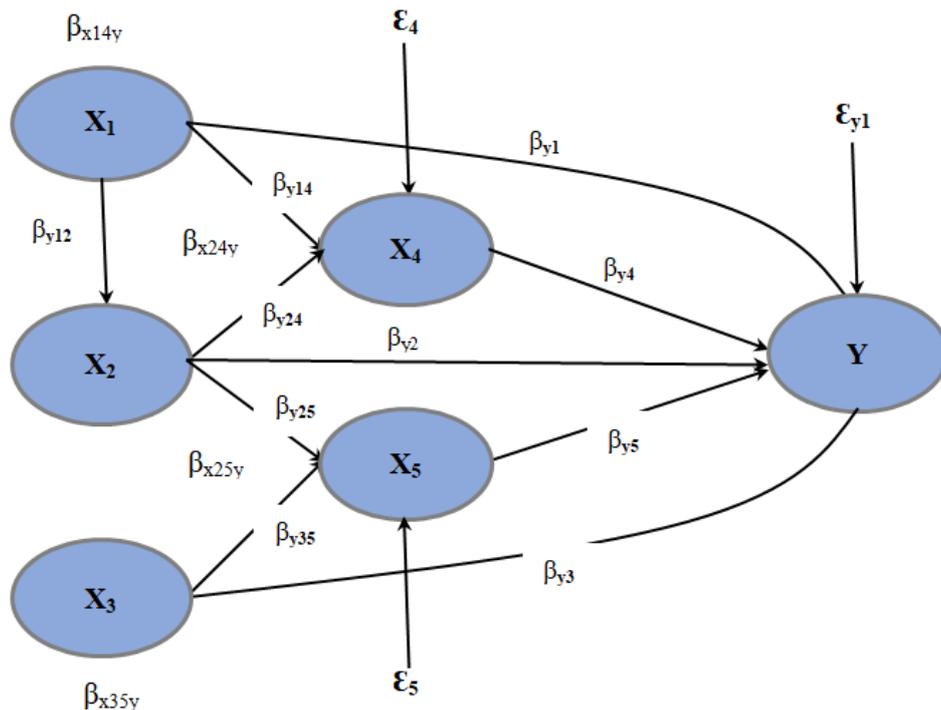
Sumber: data diolah

Prosedur Utama (Analisis Jalur)

Analisis data dilakukan dalam beberapa tahap. Tahap awal melibatkan deskripsi data, uji prasyarat analisis, dan analisis jalur. Deskripsi data digunakan untuk memberikan informasi tentang masing-masing data secara terpisah, seperti nilai maksimum, nilai minimum, rata-rata, dan variasi data. Selain itu, tabel frekuensi dan grafik histogram juga digunakan untuk visualisasi data. Selanjutnya, analisis statistik digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Dalam hal ini, analisis jalur digunakan. Analisis jalur menjelaskan hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Melayani. Faktor-faktor ini dapat berperan sebagai penyebab perubahan atau akibat dari Kepemimpinan

Melayani.

Analisis jalur merupakan metode yang memungkinkan pengukuran pengaruh langsung dan tidak langsung dari berbagai faktor terhadap hasil yang diamati. Metode analisis jalur atau disebut juga *the causal model for directly observed variables*, merupakan metode analisis data multivariat untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung beberapa penyebab terhadap akibat dengan pola rekursif dan semua itu dapat diobservasi secara langsung sebagaimana gambar berikut.



Gambar 13. Konstelasi Antarfaktor Menggunakan *Path Analysis*

Keterangan:

- | | | | |
|-------|-------------------------|-------|---------------------------|
| X_1 | = Kecerdasan Adversitas | X_4 | = Organisasional Komitmen |
| X_2 | = Kepribadian Proaktif | X_5 | = Motivasi Kerja |
| X_3 | = <i>Teamwork</i> | Y | = Kepemimpinan Melayani |

β_{y1} = Koefisien jalur pengaruh langsung kecerdasan adversitas (X_1) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

β_{y2} = Koefisien jalur pengaruh langsung kepribadian proaktif (X_2) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

β_{y3} = Koefisien jalur pengaruh langsung *teamwork* (X_3) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

β_{y4} = Koefisien jalur pengaruh langsung Organisasional Komitmen (X_4) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

- β_{y5} = Koefisien jalur pengaruh langsung motivasi kerja (X_5) terhadap kepemimpinan melayani (Y).
- β_{y41} = Koefisien jalur pengaruh langsung kecerdasan adversitas (X_1) terhadap Organisasional Komitmen (X_4).
- β_{y42} = Koefisien jalur pengaruh langsung kepribadian proaktif (X_2) terhadap Organisasional Komitmen (X_4).
- β_{y52} = Koefisien jalur pengaruh langsung kepribadian proaktif (X_3) terhadap motivasi kerja (X_5).
- β_{y53} = Koefisien jalur pengaruh langsung *teamwork* (X_3) terhadap motivasi kerja (X_5).
- β_{y21} = Koefisien jalur pengaruh langsung kecerdasan adversitas (X_1) terhadap kepribadian proaktif (X_2).
- β_{x14y} = Koefisien jalur pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas (X_1) terhadap kepemimpinan melayani (Y) melalui Organisasional Komitmen (X_4).
- β_{x24y} = Koefisien jalur pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif (X_2) terhadap kepemimpinan melayani (Y) melalui Organisasional Komitmen (X_4).
- β_{x25y} = Koefisien jalur pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif (X_2) terhadap kepemimpinan melayani (Y) melalui Motivasi Kerja (X_5).
- β_{x35y} = Koefisien jalur pengaruh tidak langsung *teamwork* (X_3) terhadap kepemimpinan melayani (Y) melalui Motivasi Kerja (X_5).

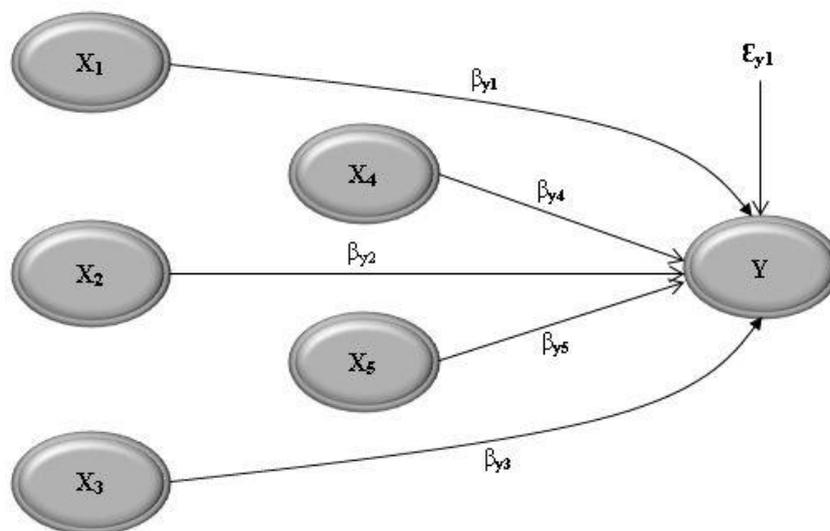
Apabila berdasarkan perhitungan diperoleh koefisien β_{x14y} lebih besar dari pada β_{y41} , artinya *organisasional commitment* (berfungsi efektif sebagai “*Intervening Variable*”, atau kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani lebih kuat melalui *organisasional commitment* dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas (X_1) terhadap kepemimpinan melayani.

Sementara apabila koefisien β_{x14y} lebih kecil dari pada β_{y42} , maka *organisasional commitment* tidak berfungsi efektif sebagai “*Intervening Variable*”, atau kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui Organisasional Komitmen. Cara yang sama juga dilakukan untuk perbandingan antara koefisien β_{x14y} dengan koefisien β_{y42} .

Apabila koefisien β_{x14y} lebih besar dari pada β_{y42} , maka *organisasional commitment* berfungsi efektif sebagai “*Intervening Variable*”, atau kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani lebih kuat melalui Organisasional Komitmen dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani.

Jika koefisien β_{x14y} lebih kecil dari pada β_{y42} , yang artinya *organisasional commitment* tidak berfungsi efektif sebagai “*Intervening Variable*”, atau kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui

Organisasional Komitmen (X_4). Cara ini juga dilakukan pula untuk membandingkan antara pengaruh tidak langsung (koefisien β_{x_24y} , β_{x_25y} , dan β_{x_35y}) dengan pengaruh langsung (koefisien β_{y42} , β_{y52} dan β_{y53}).



Gambar 14. Substruktur 1

Keterangan:

X_1	= Kecerdasan Adversitas	X_4	= Organisasional Komitmen
X_2	= Kepribadian Proaktif	X_5	= Motivasi Kerja
X_3	= <i>Teamwork</i>	Y	= Kepemimpinan Melayani

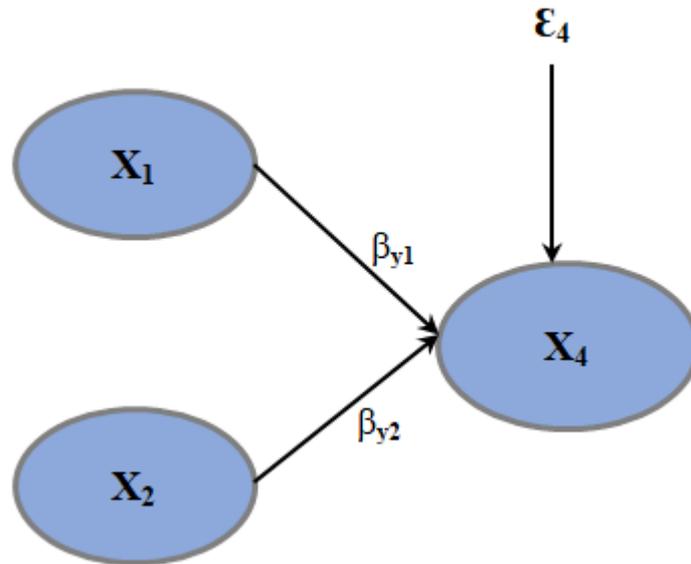
β_{y1} = Koefisien jalur pengaruh langsung kecerdasan adversitas (X_1) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

β_{y2} = Koefisien jalur pengaruh langsung kepribadian proaktif (X_2) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

β_{y3} = Koefisien jalur pengaruh langsung *teamwork* (X_3) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

β_{y4} = Koefisien jalur pengaruh langsung Organisasional Komitmen (X_4) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

β_{y5} = Koefisien jalur pengaruh langsung motivasi kerja (X_5) terhadap kepemimpinan melayani (Y).



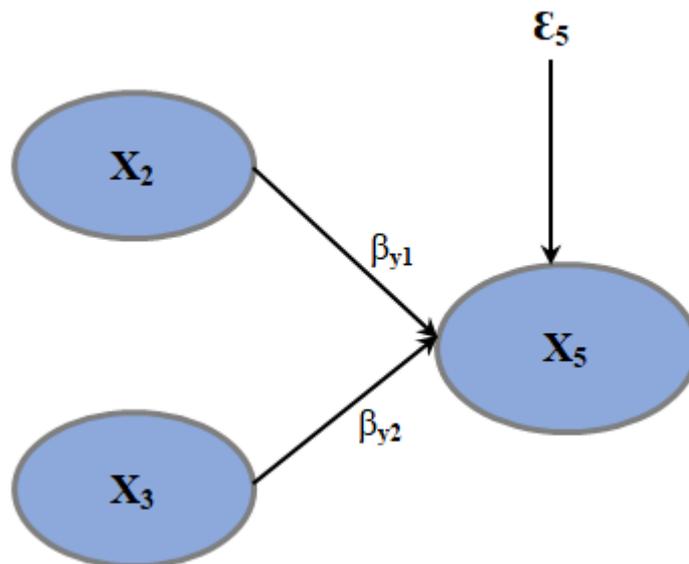
Gambar 15. Substruktur 2

Keterangan:

X_1 = Kecerdasan Adversitas X_4 = Organisasional Komitmen
 X_2 = Kepribadian Proaktif

β_{y41} = Koefisien jalur pengaruh langsung kecerdasan adversitas (X_1) terhadap Organisasional Komitmen (X_4).

β_{y42} = Koefisien jalur pengaruh langsung kepribadian proaktif (X_2) terhadap Organisasional Komitmen (X_4).



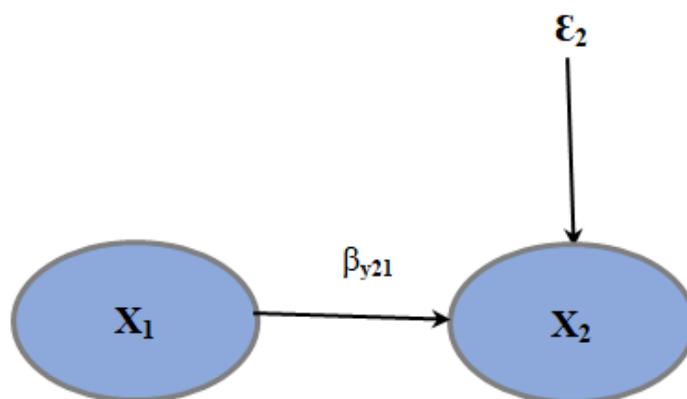
Gambar 16. Substruktur 3

Keterangan:

X_2 = Kepribadian Proaktif X_5 = Motivasi Kerja
 X_3 = *Teamwork*

β_{y52} = Koefisien jalur pengaruh langsung kepribadian proaktif (X_2) terhadap motivasi kerja (X_5).

β_{y53} = Koefisien jalur pengaruh langsung *teamwork* (X_3) terhadap motivasi kerja (X_5).



Gambar 17. Substruktur 4

Keterangan:

X_2 = Kepribadian Proaktif X_5 = Motivasi Kerja

X_3 = *Teamwork*

β_{y21} = Koefisien jalur pengaruh langsung kecerdasan adversitas (X_1) terhadap kepribadian proaktif (X_2).

Tabel 29. Kategori Pengaruh Faktor-Faktor dalam Analisis Jalur (*Path Analysis*)

No	Nilai koefisien beta	Kategori Pengaruh
1.	0,05 – 0,09	Lemah
2.	0,10 – 0,29	Sedang
3.	> 0,30	Kuat

Sumber: Riduwan (2010)

1. Validitas dan reliabilitas instrumen semua faktor

Tabel 30. Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen

No	Faktor	Jumlah Pernyataan	Pernyataan tidak valid	Pernyataan valid
1	Kepemimpinan Melayani	40	6	34
2	Kecerdasan Adversitas	40	5	35
3	Kepribadian Proaktif	40	3	37
4	Teamwork	40	3	37
5	Organizational Commitment	40	5	35
6	Motivasi Kerja	40	4	36

Sumber: data diolah

Pengujian selanjutnya digunakan untuk memastikan data yang dikumpulkan melalui kuesioner penelitian reliabel atau tidak. Kuesioner dikatakan reliabel jika kuesioner tersebut dilakukan sebagai pengukuran secara berulang, maka data yang dihasilkan sama.

Tabel 31. Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No	Nama Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	Kepemimpinan Melayani	0,946	0,700	Reliabel
2	Kecerdasan Adversitas	0,944	0,700	Reliabel
3	Kepribadian Proaktif	0,943	0,700	Reliabel
4	<i>Teamwork</i>	0,939	0,700	Reliabel
5	<i>Organizational Commitment</i>	0,922	0,700	Reliabel
6	Motivasi Kerja	0,952	0,700	Reliabel
Prasyarat <i>reliable</i>: $r_{hitung} > r_{tabel}$				

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas di atas, maka analisis jalur (*path analysis*) mengenai kepemimpinan melayani dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, *teamwork*, komitmen terhadap organisasi, dan motivasi kerja dapat dilanjutkan dengan instrumen yang sudah didefinisikan.

2. Uji Homogenitas

Uji homogenitas adalah pengujian untuk mengecek apakah variansi dari dua atau lebih distribusi sama atau tidak. Uji ini dilakukan dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel menggunakan rumus Bartlett. Tujuan uji homogenitas ini adalah untuk menguji apakah variansi populasi yang terdistribusi secara normal memiliki kesamaan. Uji homogenitas yang digunakan adalah Uji Bartlett. Variansi dianggap homogen jika nilai X^2_h lebih kecil daripada X^2_t dengan tingkat signifikansi 0,05.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengevaluasi distribusi data populasi berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan rumus uji Liliefors. Jika data memiliki distribusi normal, maka dapat dilanjutkan ke analisis selanjutnya. Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah distribusi data bersifat normal atau tidak. Dalam pengujian normalitas ini, digunakan uji Liliefors dan kesalahan taksiran dinyatakan sebagai normal jika nilai L_0 lebih kecil daripada L_1 dengan tingkat signifikansi 0,05.

4. Uji Linearitas Model Regresi

Uji ini bertujuan untuk mengevaluasi kebermaknaan regresi yang telah diperoleh dalam konteks pengambilan kesimpulan terkait beberapa faktor sedang dianalisis. Analisis Regresi adalah sebuah metode statistika yang digunakan untuk mengidentifikasi hubungan fungsional antara satu atau lebih variabel dengan variabel lainnya. Tujuannya adalah untuk melakukan prediksi atau estimasi nilai satu variabel berdasarkan variabel lain yang telah diketahui. Uji linearitas dilakukan menggunakan tabel ANOVA dengan aplikasi SPSS Ver 26 untuk mempermudah perhitungan. Berikut adalah langkah-langkah pengujian linearitas dalam model regresi.

1) Uji F

Uji F digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen. Proses ini melibatkan perbandingan antara nilai Fhitung dengan nilai Ftabel pada tingkat kepercayaan 5% dan derajat kebebasan (*degree of freedom*) $df = (n-k-1)$, di mana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel independen. Regresi linier dianggap signifikan jika nilai Fhitung $>$ Ftabel dengan tingkat signifikansi 0,05.

2) Uji t

Uji parsial atau uji t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial dari setiap koefisien regresi, dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lainnya dianggap konstan. Analisis uji t ini bertujuan untuk mengevaluasi signifikansi masing-masing koefisien regresi. Regresi linier dianggap signifikan jika nilai Fhitung $<$ Ftabel dengan tingkat signifikansi 0,05.

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk menentukan sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen dalam persentase (%), digunakan koefisien determinasi (R^2), yang diperoleh dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi dan dikalikan dengan 100%. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$D = r^2 \times 100\%$$

Di mana:

D = koefisien determinan

r = koefisien korelasi

5. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat adanya kemiripan antara variabel independen dalam satu model regresi. Jika terdapat korelasi antara variabel independen, maka dikatakan bahwa model regresi mengalami masalah multikolinearitas. Pengujian multikolinearitas menggunakan Uji Spearman, yang melibatkan penilaian terhadap nilai toleransi dan *Variance*

Inflation Factor (VIF). Hipotesis yang diajukan dalam uji multikolinearitas adalah: H0: VIF < 10, yang berarti tidak terdapat multikolinearitas, dan H1: VIF > 10, yang berarti terdapat multikolinearitas.

6. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mengalami ketidaksamaan varians residual antara pengamatan satu dengan pengamatan lainnya. Jika varians residual tetap, disebut homoskedastisitas, sedangkan jika terjadi perbedaan varians residual, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang menunjukkan homoskedastisitas. Uji Glejser digunakan untuk menguji keberadaan heteroskedastisitas. Jika nilai signifikansi < 0,05, maka terdapat heteroskedastisitas, sedangkan jika nilai signifikansi $\geq 0,05$, maka terdapat homoskedastisitas.

7. Uji Korelasi

Uji Korelasi adalah sekumpulan teknik yang digunakan untuk mengukur hubungan antara dua variabel. Tujuan utama dari uji korelasi adalah untuk melaporkan tingkat hubungan antara dua variabel. Hubungan antara Variabel X (sumbu horizontal dalam grafik) dan Variabel Y (sumbu vertikal dalam grafik) dapat berupa hubungan non-linear, positif, atau negatif. Formula yang digunakan untuk menghitung koefisien korelasi menggunakan *Product Moment Pearson* adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara x dan y (r hitung)

N = Jumlah sampel

$\sum x$ = Jumlah Skor Variabel X

$\sum y$ = Jumlah Skor Variabel Y

$\sum x^2$ = Jumlah Skor kuadrat Variabel

$\sum y^2$ = Jumlah Skor kuadrat Variabel

$\sum XY$ = Jumlah perkalian Skor Variabel x dan skor variabel y

Setelah itu dilakukan penghitungan nilai t untuk menguji signifikansi hasil perhitungan korelasi menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Nilai t_{hitung} selanjutnya dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada derajat kepercayaan tertentu, misal 95 % maka berarti signifikan atau bermakna.

8. Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung

Menurut Ghozali (2011), sebuah variabel disebut sebagai variabel *intervening* jika variabel tersebut turut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji Sobel merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung. Uji Sobel digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y2) melalui variabel *intervening* (Y1). Perhitungan dilakukan dengan mengalikan pengaruh tidak langsung dari X ke Y2 melalui Y1, yaitu mengalikan koefisien jalur X-Y1 (a) dengan koefisien jalur Y1-Y2 (b), atau ab.

Dalam uji ini, koefisien ab dapat dihitung sebagai (c-c'), di mana c merupakan pengaruh langsung X terhadap Y2 tanpa melibatkan Y1, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y2 setelah melibatkan Y1. Ghozali (2011) menjelaskan bahwa pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Sobel Test). Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan:

- Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung
- a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel *intervening* (Y₁)
- b : Jalur variabel *intervening* (Y₁) dengan variabel dependen (Y₂)
- sa : Standar eror koefisien a
- sb : Standar eror koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, kita perlu menghitung nilai Z dari koefisien dengan rumus berikut:

$$Z = \frac{ab}{sab}$$

Nilai Z_{hitung} ini dibandingkan dengan nilai Z_{tabel} , jika nilai $Z_{hitung} > nilai Z_{tabel}$ sehingga dapat dianggap terjadi pengaruh mediasi. (Hayes, 2018; McKinnon, 2008).

Dugaan Hubungan Kausal

Berikut beberapa dugaan hubungan kausal antarfaktor yang akan dikonfirmasi kebenarannya.

- 1) Pengaruh positif langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani
- 2) Pengaruh positif langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani
- 3) Pengaruh positif langsung *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani
- 4) Pengaruh positif langsung *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani
- 5) Pengaruh positif langsung motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani
- 6) Pengaruh positif langsung *Organizational Commitment* terhadap kecerdasan adversitas
- 7) Pengaruh positif langsung *Organizational Commitment* terhadap kepribadian proaktif
- 8) Pengaruh positif langsung motivasi kerja terhadap kepribadian proaktif
- 9) Pengaruh positif langsung motivasi kerja terhadap *teamwork*
- 10) Pengaruh positif langsung kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif
- 11) Pengaruh positif tidak langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*.
- 12) Pengaruh positif tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*.
- 13) Pengaruh positif tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja.
- 14) Pengaruh positif tidak langsung *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja.

Analisis SITOREM

Berikut langkah-langkah dalam melakukan analisis SITOREM untuk menentukan prioritas indikator yang perlu dikuatkan dan dipertahankan dalam rencana tindak lanjut.

1. Memperhatikan kekuatan pengaruh antarvariabel
Variabel dengan nilai koefisien jalur yang tinggi diberikan prioritas untuk pengembangan atau peningkatan dibandingkan dengan variabel yang memiliki nilai koefisien jalur yang lebih rendah.
2. Memperhatikan hasil pembobotan indikator
Pembobotan indikator dilakukan oleh pakar yang memiliki kompetensi dan pengalaman di bidang manajemen, terutama manajemen pendidikan. Hasil pembobotan dari pakar tersebut akan menghasilkan urutan prioritas indikator dari setiap variabel yang diteliti.
- 3) Memperhatikan nilai indikator
Indikator dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok indikator yang sudah dalam keadaan baik dan kelompok indikator yang masih dalam keadaan belum

baik. Indikator yang sudah dalam keadaan baik disarankan untuk dipertahankan atau dikembangkan, sedangkan indikator yang masih belum baik disarankan untuk diperbaiki dengan memberikan prioritas pada penanganan indikator tersebut. Hal ini penting dilakukan karena sumber daya manajemen biasanya terbatas.

- 4) Untuk memudahkan pakar dalam melakukan pembobotan, dapat dibuat format pembobotan seperti tabel berikut, yang memperhatikan aspek *Cost*, *Benefit*, *Urgency*, dan *Importance*.

Tabel 32. Hasil Analisis SITOREM

Urutan Prioritas Indikator yang perlu diperbaiki	Indikator yang dipertahankan/ dikembangkan
1 st
2 nd
3 rd
.....
n th	m.

Bab 4 Statistik Pembuktian Faktor-Faktor Kepemimpinan Melayani

Berikut hasil pengukuran untuk kepemimpinan melayani dan faktor-faktor yang diduga mempengaruhinya, seperti kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, *teamwork*, organisasional komitmen dan motivasi kerja.

1. Kepemimpinan melayani

Tabel 33. Deskripsi Statistik untuk Kepemimpinan Melayani

No	Jenis Deskripsi	Nilai
1.	Rata-rata (<i>Mean</i>)	118.6595745
2.	<i>Standard Error</i>	0.975991999
3.	Nilai Tengah (<i>Median</i>)	123
4.	Modus (<i>Mode</i>)	129
5.	Simpangan Baku (<i>Standard. Deviation</i>)	13.38212807
6.	Varian Sampel (<i>Sample Variance</i>)	179.0813517
7.	Rentang (<i>Range</i>)	59
8.	Skor Terkecil (<i>Minimum</i>)	77
9.	Skor Terbesar (<i>Maximum</i>)	136

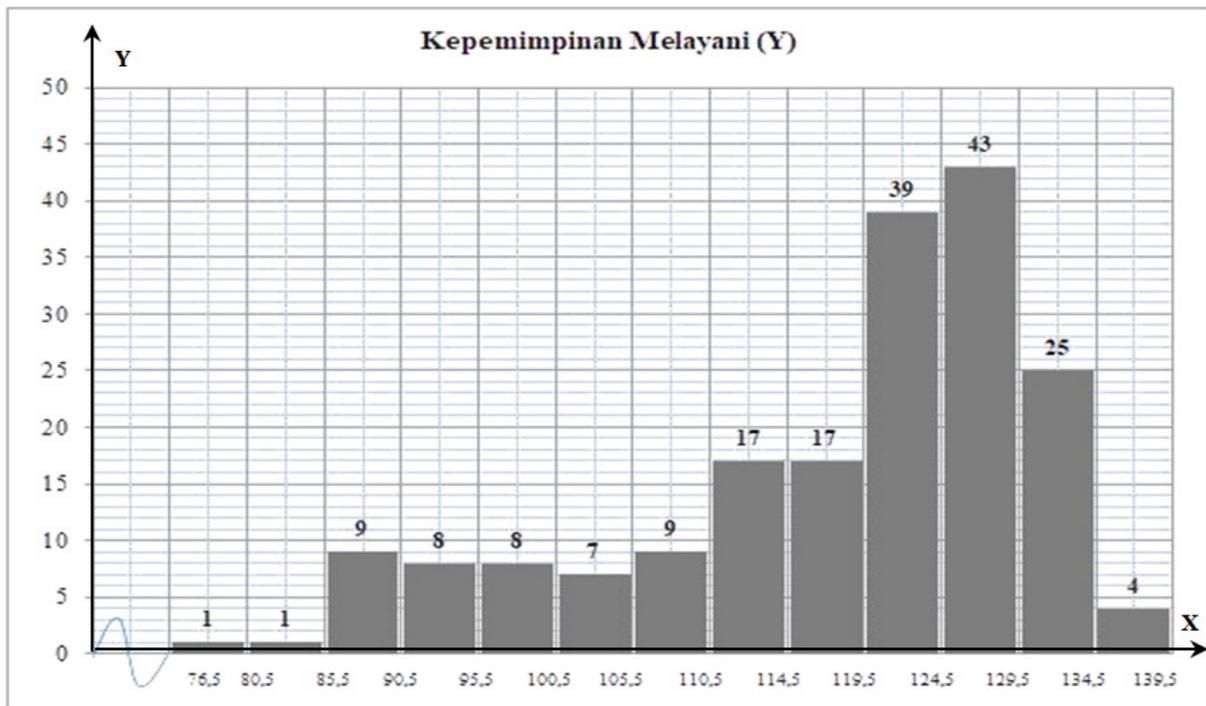
Sumber data: data diolah

Tabel 34. Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Melayani

No	Kelas Interval	F	F Relatif	F Kum <	F Kum >
		Absolut	%		
1	77-80	1	0.53	1	188
2	81-85	1	0.53	2	187
3	86-90	9	4.79	11	186
4	91-95	8	4.26	19	177
5	96-100	8	4.26	27	169
6	101-105	7	3.72	34	161
7	106-110	9	4.79	43	154
8	111-115	17	9.04	60	145
9	116-120	17	9.04	77	128
10	121-125	39	20.74	116	111
11	126-130	43	22.87	159	72
12	131-135	25	13.30	184	29
13	136-140	4	2.13	188	4
Jumlah		188	100		

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa skor empirik terendah ialah 77 dan skor tertinggi 136. Untuk memperjelas secara grafis dapat dilihat tentang penyajian distribusi frekuensi kepemimpinan melayani sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 18. Histogram Data Kepemimpinan Melayani

Skor kepemimpinan melayani terdiri dari 34 pertanyaan valid. Skor teoritik berkisar antara 34-170, dengan median teoritik 101. Skor empirik penelitian: terendah 77, tertinggi 136. Kelas interval ke-11 (126-130) memiliki frekuensi tertinggi: 43 responden (22,87%) dari total 188 responden. Median empirik (106,5) lebih tinggi daripada median teoritik (101), menunjukkan kepemimpinan melayani yang tinggi. Rerata skor indikator dan rincian terdapat di tabel berikut.

Tabel 35. Rerata Skor Indikator Kepemimpinan Melayani

No	Indikator	Rerata Skor
1.	Kerendahan hati (<i>Humility</i>)	3.78
2.	Belas kasih (<i>Compassion</i>)	3.76
3.	Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	3.85
4.	Keberanian (<i>Courage</i>)	3.98
5.	Integritas (<i>Integrity</i>)	4.10
6.	Mendengarkan (<i>Listening</i>)	3.76
Rerata Skor Indikator		3.87

Sumber: data diolah

2. Kecerdasan adversitas

Tabel 36. Deskripsi statistik untuk kecerdasan adversitas

No	Jenis Deskripsi	Nilai
1.	Rata-rata (<i>Mean</i>)	122.91
2.	<i>Standard Error</i>	1.19771
3.	Nilai Tengah (<i>Median</i>)	126.5
4.	Modus (<i>Mode</i>)	130
5.	Simpangan Baku (<i>Stand. Deviation</i>)	16.4221
6.	Varian Sampel (<i>Sample Variance</i>)	269.687
7.	Rentang (<i>Range</i>)	81
8.	Skor Terkecil (<i>Minimum</i>)	64
9.	Skor Terbesar (<i>Maximum</i>)	145

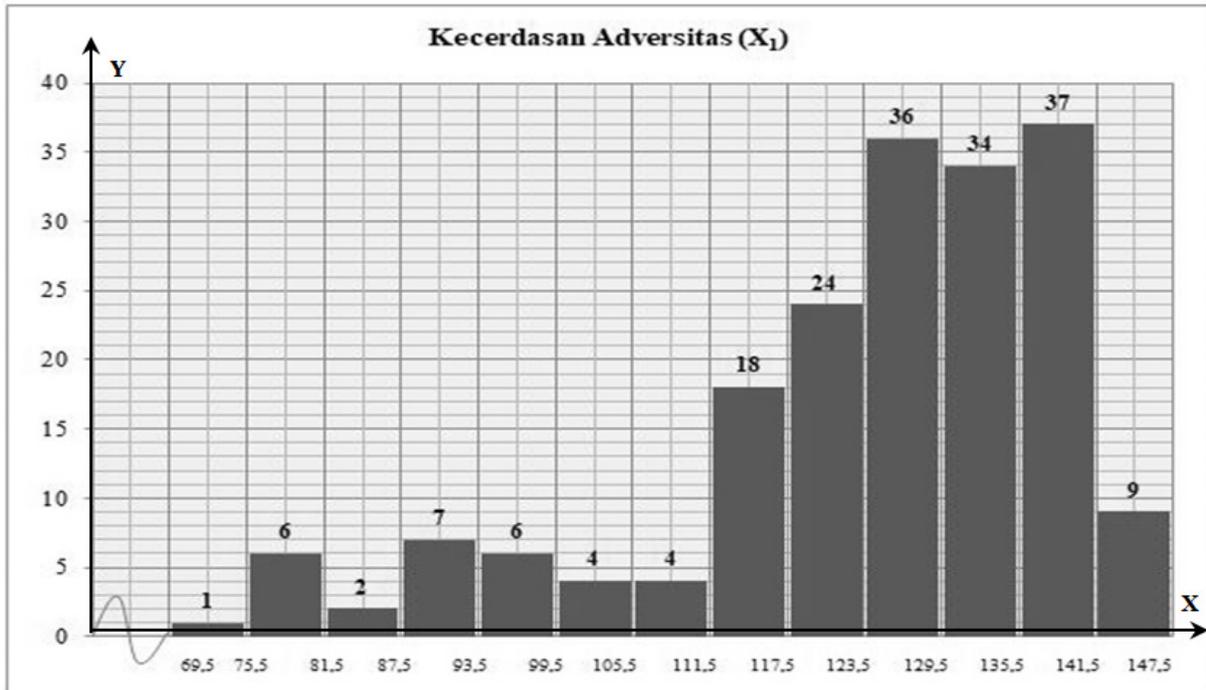
Sumber: data diolah

Tabel 37. Distribusi Frekuensi Data Kecerdasan Adversitas

No	Kelas Interval	F	F Relatif	F Kum <	F Kum >
		Absolut	%		
1	70-75	1	0.53	1	188
2	76-81	6	3.19	7	187
3	82-87	2	1.06	9	181
4	88-93	7	3.72	16	179
5	94-99	6	3.19	22	172
6	100-105	4	2.13	26	166
7	106-111	4	2.13	30	162
8	112-117	18	9.57	48	158
9	118-123	24	12.77	72	140
10	124-129	36	19.15	108	116
11	130-135	34	18.09	142	80
12	136-141	37	19.68	179	46
13	142-147	9	4.79	188	9
Jumlah		188	100		

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa skor empirik terendah adalah 64 dan skor tertinggi 145. Untuk memperjelas secara grafis dapat dilihat tentang penyajian distribusi frekuensi di bawah ini:



Sumber: data diolah

Gambar 19. Histogram Data Kecerdasan Adversitas

Skor kecerdasan adversitas terdiri dari 35 pertanyaan valid. Skor teoritik berkisar antara 35-175, dengan median teoritik 105. Skor empirik penelitian: terendah 64, tertinggi 145. Kelas interval ke-10 (124-129) memiliki frekuensi tertinggi: 36 responden (19,15%) dari total 188 responden. Median empirik (104,5) lebih rendah daripada median teoritik (105), menunjukkan tingkat kecerdasan adversitas yang rendah. Rerata skor indikator dan rincian terdapat di tabel berikut.

Tabel 38. Rerata Skor Indikator Kecerdasan Adversitas

No	Indikator	Rerata Skor
1.	Sikap mengendalikan kesulitan (<i>Control</i>)	3.88
2.	Sikap terhadap asal-usul kesulitan (<i>Origin</i>)	3.61
3.	Sikap menghadapi kesulitan (<i>Ownership</i>)	3.60
4.	Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (<i>Reach</i>)	4.00
5.	Daya tahan terhadap kesulitan (<i>Endurance</i>)	4.10
Rerata Skor Indikator		3.84

Sumber: data diolah

3. Kepribadian proaktif

Tabel 39. Deskripsi Statistik Kepribadian Proaktif

No	Jenis Deskripsi	Nilai
1.	Rata-rata (<i>Mean</i>)	126.75
2.	<i>Standard Error</i>	1.75046
3.	Nilai Tengah (<i>Median</i>)	134
4.	Modus (<i>Mode</i>)	150
5.	Simpangan Baku (<i>Stand. Deviation</i>)	24.001
6.	Varian Sampel (<i>Sample Variance</i>)	576.049
7.	Rentang (<i>Range</i>)	101
8.	Skor Terkecil (<i>Minimum</i>)	52
9.	Skor Terbesar (<i>Maximum</i>)	153

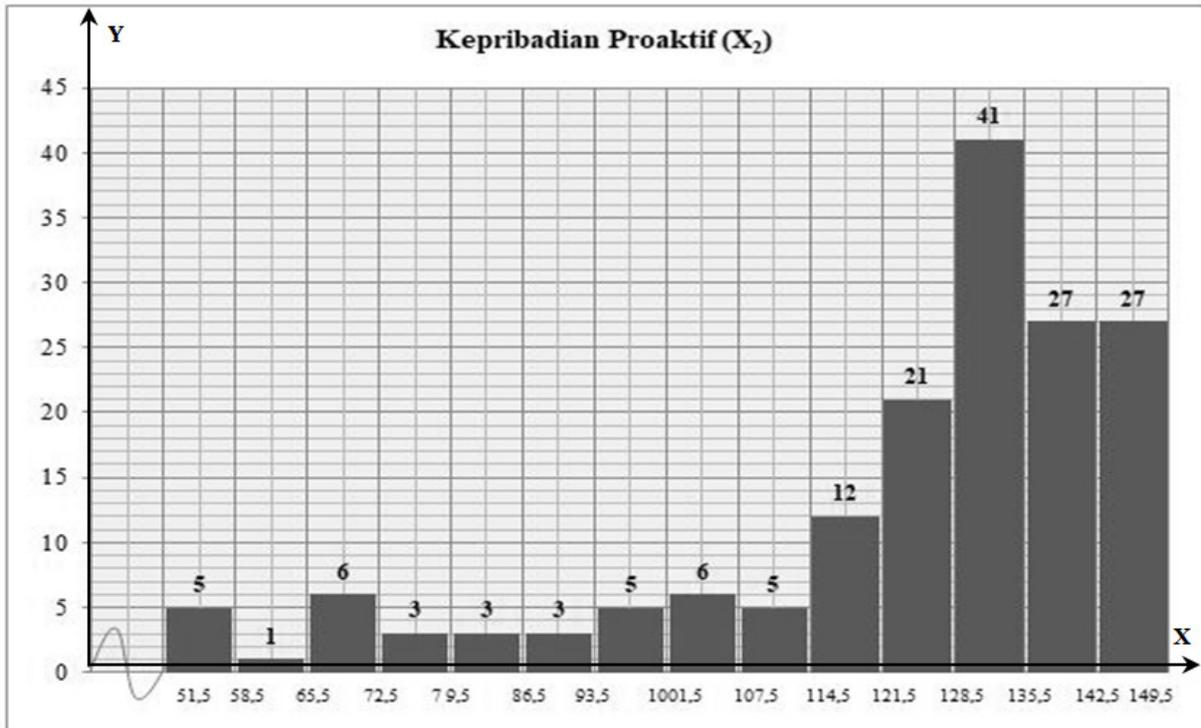
Sumber: data diolah

Tabel 40. Distribusi Frekuensi Data Kepribadian Proaktif

No	Kelas Interval	F	F Relatif	F Kum <	F Kum >
		Absolut	%		
1	52-58	5	2.66	5	188
2	59-65	1	0.53	6	183
3	66-72	6	3.19	12	182
4	73-79	3	1.60	15	176
5	80-86	3	1.60	18	173
6	87-93	3	1.60	21	170
7	94-100	5	2.66	26	167
8	101-107	6	3.19	32	162
9	108-114	5	2.66	37	156
10	115-121	12	6.38	49	151
11	122-128	21	11.17	70	139
12	129-135	41	21.81	111	118
13	136-142	27	14.36	138	77
14	143-149	27	14.36	165	50
15	150-156	23	12.23	188	23
Jumlah		188	100		

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa skor empirik terendah adalah 52 dan skor tertinggi 153. Untuk memperjelas secara grafis dapat dilihat tentang penyajian distribusi frekuensi kepribadian proaktif sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 20. Histogram Data Kepribadian Proaktif

Instrumen kepribadian proaktif terdiri dari 37 pertanyaan valid. Skor teoritik berkisar antara 37 hingga 185, dengan median teoritik sebesar 111. Skor empirik berkisar antara 52 hingga 153. Frekuensi tertinggi terjadi pada interval kelas dua belas (129-135), dengan 41 responden (21,81%) dari total 188 responden. Perbandingan antara skor median empirik (102,5) dan skor median teoritik (111) menunjukkan bahwa skor median empirik lebih rendah, menunjukkan kepribadian proaktif yang relatif rendah.

Tabel 41. Rerata Skor Indikator Kepribadian Proaktif

No	Indikator	Rerata Skor
1.	Identifikasi peluang dan tindak lanjut (<i>Opportunities</i>)	3.68
2.	Inisiatif (<i>Initiative</i>)	3.74
3.	Tindakan (<i>Action</i>)	3.57
4.	Kerja keras sampai terjadi perubahan (<i>Worker</i>)	4.02
Rerata Skor Indikator		3.75

Sumber: data diolah

4. *Teamwork*

Tabel 42. Deskripsi Statistik *Teamwork*

No	Jenis Deskripsi	Nilai
1.	Rata-rata (<i>Mean</i>)	122.803
2.	<i>Standard Error</i>	1.77186
3.	Nilai Tengah (<i>Median</i>)	130
4.	Modus (<i>Mode</i>)	149
5.	Simpangan Baku (<i>Stand. Deviation</i>)	24.2945
6.	Varian Sampel (<i>Sample Variance</i>)	590.223
7.	Rentang (<i>Range</i>)	101
8.	Skor Terkecil (<i>Minimum</i>)	59
9.	Skor Terbesar (<i>Maximum</i>)	160

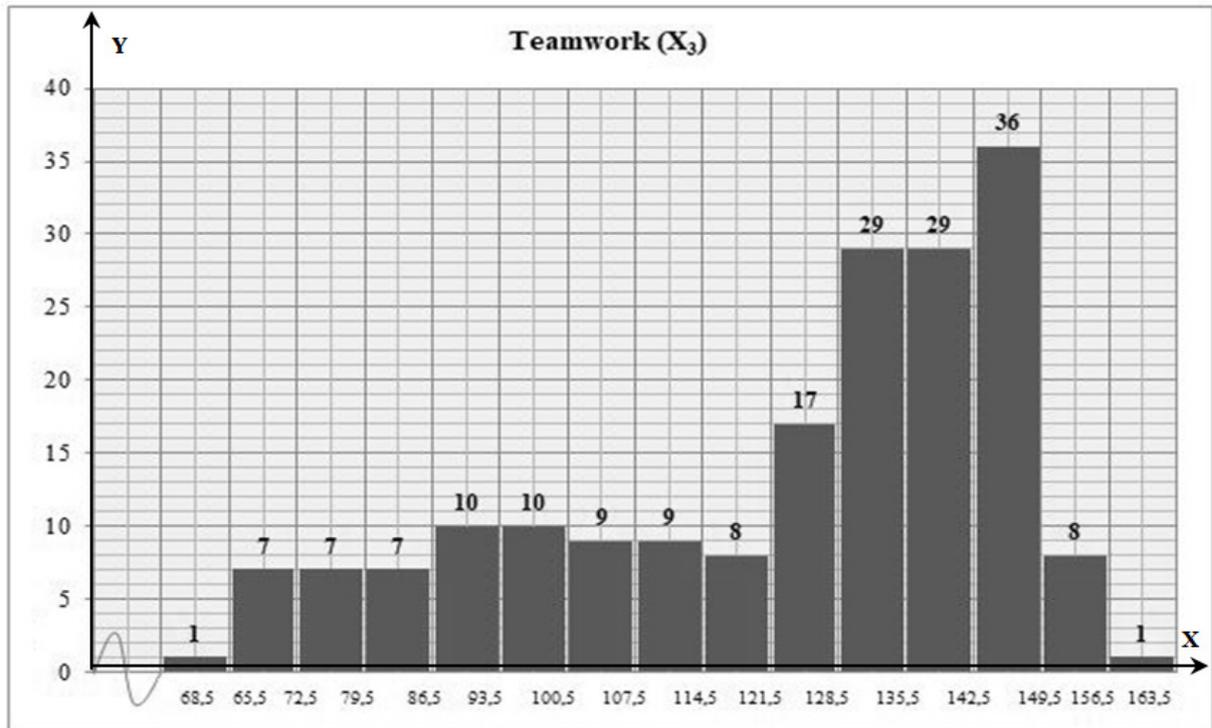
Sumber: data diolah

Tabel 43. Distribusi Frekuensi Data *Teamwork*

No	Kelas Interval	F	F Relatif	F Kum <	F Kum >
		Absolut	%		
1	59-65	1	0.53	1	188
2	66-72	7	3.72	8	181
3	73-79	7	3.72	15	174
4	80-86	7	3.72	22	167
5	87-93	10	5.32	32	157
6	94-100	10	5.32	42	147
7	101-107	9	4.79	51	138
8	108-114	9	4.79	60	129
9	115-121	8	4.26	68	121
10	122-128	17	9.04	85	104
11	129-135	29	15.43	114	75
12	136-142	29	15.43	143	46
13	143-149	36	19.15	179	10
14	150-156	8	4.26	187	2
15	157-163	1	0.53	188	1
Jumlah		188	100		

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa skor empirik hasil penelitian diperoleh dengan skor terendah 59 dan skor tertinggi 160. Berikut grafik distribusi frekuensi *teamwork*.



Sumber: data diolah

Gambar 21. Histogram Data *Teamwork*

Instrumen *teamwork* terdiri dari 37 pertanyaan valid. Skor teoritik berkisar antara 37 hingga 185, dengan median teoritik sebesar 111. Dalam studi ini, skor empirik berkisar antara 59 hingga 160. Frekuensi tertinggi terjadi pada interval kelas tiga belas (143-149), dengan 36 responden (19,15%) dari total 188 responden. Perbandingan antara skor median empirik (109,5) dan skor median teoritik (111) menunjukkan bahwa skor median empirik lebih rendah, menunjukkan bahwa *teamwork* relatif rendah.

Tabel 44. Rerata Skor Indikator *Teamwork*

No	Indikator	Rerata Skor
1.	Kerja sama (<i>Cooperation</i>)	4.05
2.	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	4.02
3.	Kekompakan (<i>Cohesiveness</i>)	4.07
4.	Tanggung Jawab (<i>Responsibilities</i>)	4.04
5	Komunikasi (<i>Communication</i>)	4.10
Rerata skor indikator		4.06

Sumber: data diolah

5. *Organizational Commitment*

Tabel 45. Deskripsi Statistik Organisasional Komitmen

No	Jenis Deskripsi	Nilai
1.	Rata-rata (<i>Mean</i>)	121.053
2.	<i>Standard Error</i>	1.21728
3.	Nilai Tengah (<i>Median</i>)	124
4.	Modus (<i>Mode</i>)	121
5.	Simpangan Baku (<i>Stand. Deviation</i>)	16.6906
6.	Varian Sampel (<i>Sample Variance</i>)	278.575
7.	Rentang (<i>Range</i>)	70
8.	Skor Terkecil (<i>Minimum</i>)	74
9.	Skor Terbesar (<i>Maximum</i>)	144

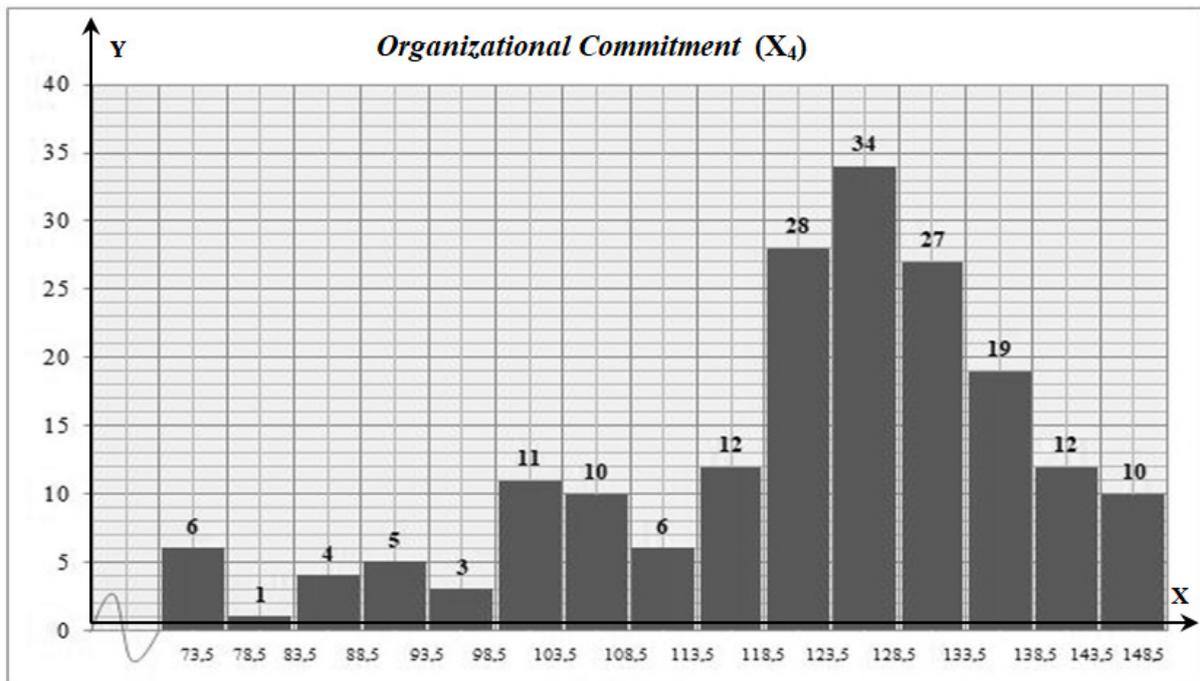
Sumber: data diolah

Tabel 46. Distribusi Frekuensi Data *Organizational Commitment*

No	Kelas Interval	F	F Relatif	F Kum <	F Kum >
		Absolut	%		
1	74-78	6	3.19	6	188
2	79-83	1	0.53	7	187
3	84-88	4	2.13	11	183
4	89-93	5	2.66	16	178
5	94-98	3	1.60	19	175
6	99-103	11	5.85	30	164
7	104-108	10	5.32	40	154
8	109-113	6	3.19	46	148
9	114-118	12	6.38	58	136
10	119-123	28	14.89	86	108
11	124-128	34	18.09	120	74
12	129-133	27	14.36	147	47
13	134-138	19	10.11	166	28
14	139-143	12	6.38	178	16
15	144-148	10	5.32	188	6
Jumlah		188	100		

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa skor empirik terendah adalah 74 dan skor tertinggi 144. Untuk memperjelas secara grafis dapat dilihat tentang penyajian distribusi frekuensi *Organizational Commitment* sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 22. Histogram Data *Organizational Commitment*

Instrumen *Organizational Commitment* terdiri dari 35 pertanyaan valid. Skor teoritik berkisar antara 35 hingga 175, dengan median teoritik sebesar 105. Dalam studi ini, skor empirik berkisar antara 74 hingga 144. Frekuensi tertinggi terjadi pada interval kelas sebelas (124-128), dengan 34 responden (18,09%) dari total 188 responden. Perbandingan antara skor median empirik (109) dan skor median teoritik (105) menunjukkan bahwa skor median empirik lebih tinggi, menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* relatif tinggi.

Tabel 47. Rerata Skor Indikator *Organizational Commitment*

No	Indikator	Rerata Skor
1.	Rasa memiliki (<i>a sense of belonging</i>)	3.65
2.	Loyal terhadap pekerjaan (<i>Loyalty</i>)	4.11
3.	Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (<i>togetherness</i>)	4.04
4.	Pelayanan yang diinginkan (<i>service</i>)	3.78
5.	<i>Feedback</i> yang didapat dari organisasi (<i>feedback</i>)	3.85
6.	Kesesuaian kemampuan (<i>suitability</i>)	4.03
7.	Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (<i>income</i>).	3.76
Rerata Skor Indikator		3.89

Sumber: data diolah

6. Motivasi kerja

Tabel 48. Deskripsi Statistik Motivasi Kerja

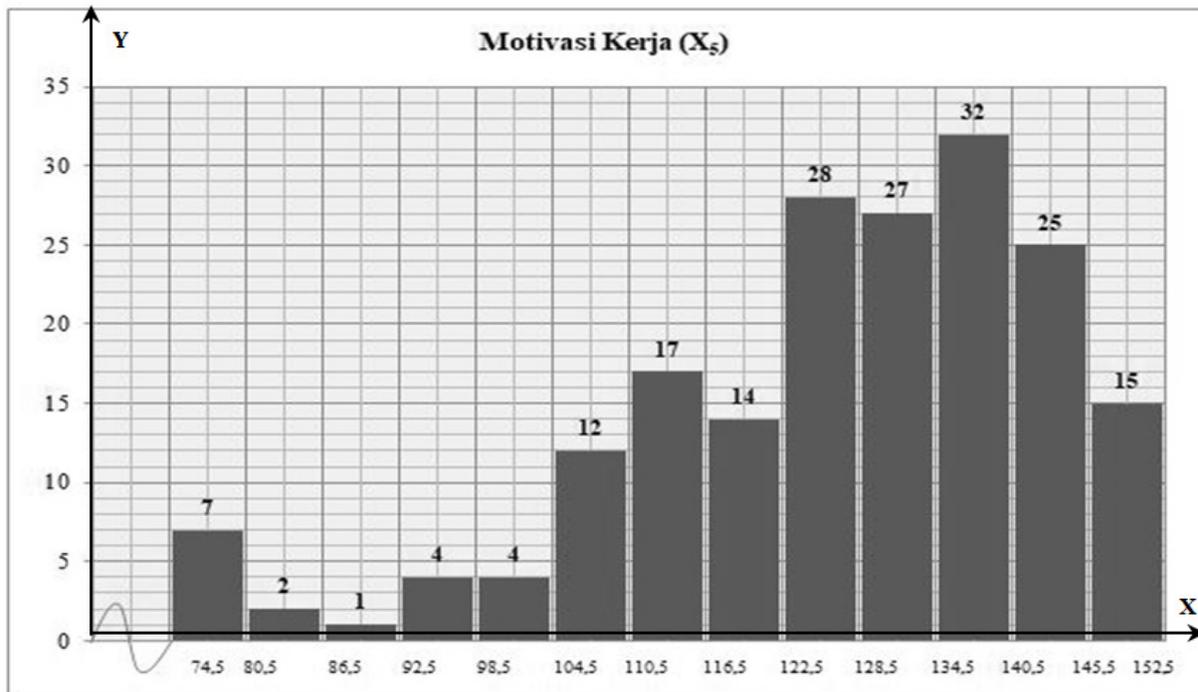
No	Jenis Deskripsi	Nilai
1.	Rata-rata (<i>Mean</i>)	126.282
2.	<i>Standard Error</i>	1.25326
3.	Nilai Tengah (<i>Median</i>)	130
4.	Modus (<i>Mode</i>)	136
5.	Simpangan Baku (<i>Stand. Deviation</i>)	17.1838
6.	Varian Sampel (<i>Sample Variance</i>)	295.284
7.	Rentang (<i>Range</i>)	77
8.	Skor Terkecil (<i>Minimum</i>)	75
9.	Skor Terbesar (<i>Maximum</i>)	152

Tabel 49. Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja

No	Kelas Interval	F	F Relatif	F Kum <	F Kum >
		Absolut	%		
1	75-80	7	3.72	7	188
2	81-86	2	1.06	9	186
3	87-92	1	0.53	10	185
4	93-98	4	2.13	14	181
5	99-104	4	2.13	18	177
6	105-110	12	6.38	30	165
7	111-116	17	9.04	47	148
8	117-122	14	7.45	61	134
9	123-128	28	14.89	89	106
10	129-134	27	14.36	116	79
11	135-140	32	17.02	148	47
12	141-146	25	13.30	173	22
13	147-152	15	7.98	188	7
Jumlah		188	100		

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa skor empirik terendah adalah 75 dan skor tertinggi 152. Untuk memperjelas secara grafis dapat dilihat tentang penyajian distribusi frekuensi motivasi kerja sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 23. Histogram Data Motivasi Kerja

Instrumen motivasi kerja terdiri dari 36 pertanyaan valid. Skor teoritik berkisar antara 36 hingga 180, dengan median teoritik sebesar 108. Dalam studi ini, skor empirik berkisar antara 75 hingga 152. Frekuensi tertinggi terjadi pada interval kelas sebelas (135-140), dengan 32 responden (17,02%) dari total 188 responden. Perbandingan antara skor median empirik (113,5) dan skor median teoritik (108) menunjukkan bahwa skor median empirik lebih tinggi, menunjukkan bahwa motivasi kerja relatif tinggi.

Tabel 50. Rerata Skor Indikator Motivasi Kerja

No	Indikator	Rerata Skor
1.	Hasrat Pencapaian prestasi (<i>Achievement</i>)	4.10
2.	Keinginan mendapatkan Pengakuan (<i>Confession</i>)	3.37
3.	Hasrat bertanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	4.04
4.	Keinginan mendapatkan Kemajuan (<i>Progress</i>)	4.09
5.	Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (<i>Working Condition</i>)	3.47
6.	Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (<i>Organizational Procedure</i>)	4.12
Rerata Skor Indikator		3.87

Kualifikasi Pengukuran Sebelum Analisis

Hasil uji normalitas

Pengujian dilakukan menggunakan uji **Liliefors** dengan alat bantu Ms. Excel. Nilai L_{tabel} untuk $N = 188$ dengan $\alpha = 0,05$ adalah $0,065$, pada taraf signifikansi $0,05$. Syarat dari galat baku suatu populasi berdistribusi normal adalah $L_{hitung} < L_{tabel}$. Berikut hasil uji normalitas dari tiap-tiap hubungan antarfaktor sebagai berikut.

1) Kepemimpinan melayani atas kecerdasan adversitas

Galat baku taksiran kepemimpinan melayani atas kecerdasan adversitas berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan hasil statistik sebagai berikut.

Tabel 52. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas Kecerdasan Adversitas

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$y - \hat{y}_1$	0,011	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: data diolah

2) Kepemimpinan melayani atas kepribadian proaktif

Galat baku taksiran kepemimpinan melayani atas kepribadian proaktif berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 53. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas Kepribadian Proaktif

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$y - \hat{y}_2$	0,011	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: data diolah

3) Kepemimpinan melayani atas *teamwork*

Galat baku taksiran kepemimpinan melayani atas *teamwork* berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 54. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas *Teamwork*

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$y - \hat{y}_3$	0,010	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

4) **Kepemimpinan melayani atas *Organizational Commitment***

Galat baku taksiran kepemimpinan melayani atas *Organizational Commitment* berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 55. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas *Organizational Commitment*

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$y - \hat{y}_4$	0,012	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

5) **Kepemimpinan melayani atas motivasi kerja**

Galat baku taksiran kepemimpinan melayani atas motivasi kerja berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 56. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepemimpinan Melayani atas Motivasi Kerja

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$y - \hat{y}_5$	0,008	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

6) ***Organizational Commitment* atas kecerdasan adversitas**

Galat baku taksiran *Organizational Commitment* atas kecerdasan adversitas berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 57 Uji Normalitas Galat Baku Taksiran *Organizational Commitment* atas Kecerdasan Adversitas

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$X_4 - X_1$	0,009	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

7) ***Organizational Commitment* atas kepribadian proaktif**

Galat baku taksiran *Organizational Commitment* atas kepribadian proaktif berasal dari populasi yang berdistribusi normal sebagaimana rincian hasil berikut ini.

Tabel 58. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran *Organizational Commitment* atas Kepribadian Proaktif

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$X_4 - X_2$	0,012	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

8) **Motivasi kerja atas kepribadian proaktif**

Galat baku taksiran motivasi kerja atas kepribadian proaktif berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 59. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Motivasi Kerja atas Kepribadian Proaktif

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$X_5 - X_2$	0,010	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

9) **Motivasi kerja atas *teamwork***

Galat baku taksiran motivasi kerja atas *teamwork* berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 60. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Motivasi Kerja atas *Teamwork*

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$X_5 - X_3$	0,008	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

10) Kepribadian proaktif atas kecerdasan adversitas

Galat baku taksiran kepribadian proaktif atas kecerdasan adversitas berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 61. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Kepribadian Proaktif atas Kecerdasan Adversitas

Galat	L_{hitung}	L_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
$X_2 - X_1$	0,012	0,065	Normal
Persyaratan distribusi Normal: $L_{hitung} < L_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

Hasil uji homogenitas

Pengujian homogenitas dilakukan menggunakan uji *Bartlett* untuk mengetahui apakah varians populasi bersifat homogen atau tidak homogen. Data dianggap homogen jika $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, tabel dengan taraf signifikansi 0,05. Berikut hasil uji homogenitas dari hubungan antarfaktor.

1) Kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani

Kepemimpinan melayani dan data kecerdasan adversitas berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 63. Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas Kecerdasan Adversitas

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
Y atas dasar X_1	3710,50	6132,59	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

2) Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani

Kepemimpinan melayani dan data kepribadian proaktif berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 64. Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas Kepribadian Proaktif

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
Y atas dasar X_1	4469,28	7288,01	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

3) **Teamwork terhadap kepemimpinan melayani**

Kepemimpinan melayani dan data *teamwork* berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 65. Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas *Teamwork*

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
Y atas dasar X_3	4912,17	8451,28	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

4) **Organizational Commitment terhadap kepemimpinan melayani**

Kepemimpinan melayani dan data *Organizational Commitment* berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 66. Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas *Organizational Commitment*

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
Y atas dasar X_4	3787,16	6313,26	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

5) **Motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani**

Kepemimpinan melayani dan data motivasi kerja berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 67. Uji Homogenitas Varian Data Kepemimpinan Melayani atas Motivasi Kerja

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
Y atas dasar X_5	3714,91	6192,48	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: Data diolah

6) **Kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment***

Organizational Commitment dan data kecerdasan adversitas berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 68 Uji Homogenitas Varian Data *Organizational Commitment* atas Kecerdasan Adversitas

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
X_4 atas dasar X_1	3823,33	6132,59	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: data diolah

7) **Kepribadian proaktif terhadap organisasional komitmen**

Organisasional komitmen dan data kepribadian proaktif berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 69. Uji Homogenitas Varian Data *Organizational Commitment* atas Kepribadian Proaktif

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
X_4 atas dasar X_2	4592,84	7288,01	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: data diolah

8) **Kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja**

Motivasi kerja dan data kepribadian proaktif berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 70. Uji Homogenitas Varian Data Motivasi Kerja atas Kepribadian Proaktif

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
X_5 atas dasar X_2	4613,17	7288,01	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: data diolah

9) **Teamwork terhadap motivasi kerja**

Motivasi kerja dan data *teamwork* berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 71. Uji Homogenitas Varian Data Motivasi Kerja atas *Teamwork*

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
X_5 atas dasar X_3	5145,55	8451,28	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: data diolah

10) **Kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif**

Kepribadian proaktif dan data kecerdasan adversitas berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama (homogen) dengan rincian hasil sebagai berikut.

Tabel 72 Uji Homogenitas Varian Data Kepribadian Proaktif atas Kecerdasan Adversitas

Pengelompokan	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
X_2 atas dasar X_1	3977,44	6132,59	Homogen
Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$			

Sumber: data diolah

Hasil uji linearitas model regresi

Uji linearitas digunakan untuk melihat data yang dianalisis dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Proses ini dilakukan menggunakan tabel ANOVA (analisis of varians) dibantu Tabel F. Regresi linier dinyatakan berarti jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 0,05

1) **Kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani**

Hasil analisis data uji linier model regresi kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani diperoleh sebagai berikut:

Tabel 74. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.508	4.573		8.639	.000
	kecerdasan adversitas	.645	.037	.789	17.541	.000

Dari tabel di atas diketahui konstanta kemiringan (a) 39,508 dengan konstanta (b) X_1 sebesar 0,645 sehingga persamaan regresi yang terbentuk ialah $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$. Nilai signifikansi (sig), dari *output* di atas adalah $0,000 < \alpha (0,05)$, yang artinya ada hubungan linear secara signifikan antara kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani.

Tabel 75. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kepemimpinan melayani * kecerdasan adversitas	Between Groups	(Combined)	23917.510	48	498.281	9.162	.000
		Linearity	19617.772	1	19617.772	360.723	.000
		Deviation from Linearity	4299.737	47	91.484	1.682	.011
	Within Groups		7559.448	139	54.385		
	Total		31476.957	187			

Nilai F hitung adalah $1,682 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$ yang artinya ada hubungan linear secara signifikan antara kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani.

Tabel 76. Uji Signifikansi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19617.772	1	19617.772	307.686	.000 ^b
	Residual	11859.185	186	63.759		
	Total	31476.957	187			

a. *Dependent Variable:* kepemimpinan melayani

b. *Predictors:* (Constant), kecerdasan adversitas

Tabel di atas menunjukkan, bahwa nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ yang artinya hubungan kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani memiliki pengaruh signifikan. Dengan demikian, persamaan tersebut dapat digunakan meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor kecerdasan adversitas. Untuk menentukan besarnya kontribusi kepemimpinan melayani terhadap kecerdasan adversitas dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi $(r_{y_1})^2$ sebagai berikut.

Tabel 77. Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas dengan Kepemimpinan Melayani

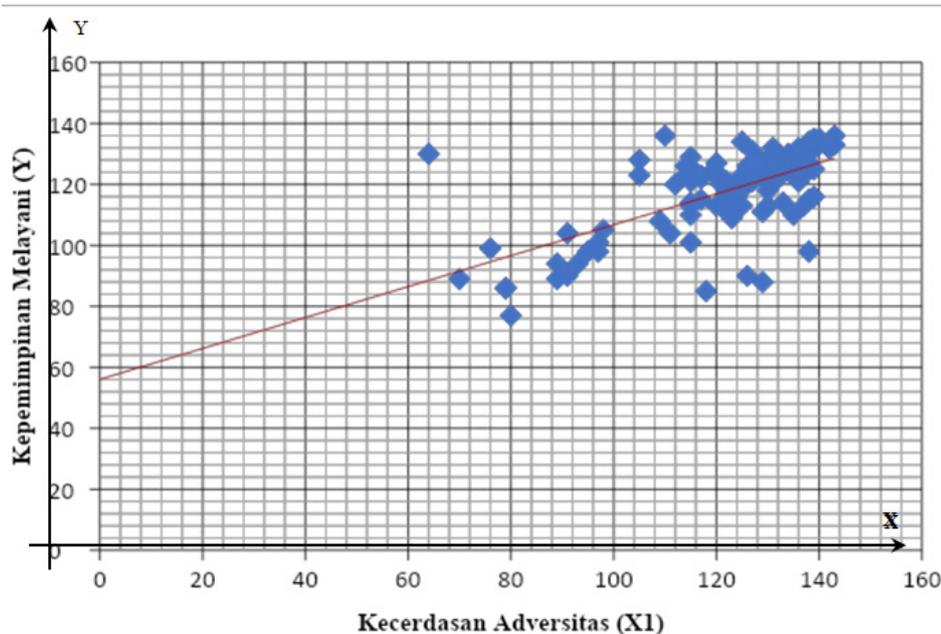
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.789 ^a	.623	.621	7.985	.623	307.686	1	186	.000

a. Predictors: (Constant), kecerdasan adversitas

b. Dependent Variable: kepemimpinan melayani

Kontribusi kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani $(r_{y_1})^2$ sebesar 0,623. Artinya, sebanyak 62,3 % kecerdasan adversitas dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani. 37,7 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kecerdasan adversitas. Maka dari itu, hubungan antara kepemimpinan melayani dengan kecerdasan adversitas adalah korelasi kuat.

Model kontribusi kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$ sebagai berikut.



Sumber: Data diolah

Gambar 24. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$

2) Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani

Hasil analisis data uji linier model regresi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani diperoleh sebagai berikut.

Tabel 78. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	62.423	2.887		21.625	.000
	kepribadian proaktif	.447	.022	.826	19.972	.000

Nilai konstanta kemiringan (a) 62,423 dengan konstanta (b) X_2 sebesar 0,447 sehingga persamaan regresi yang terbentuk adalah $\hat{y} = 62,423 + 0,447 X_2$. Diperoleh nilai sig adalah $0,000 < \alpha (0,05)$. Artinya, ada hubungan linear secara signifikan antara kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani.

Tabel 79. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kepemimpinan melayani * kepribadian proaktif	Between Groups	(Combined)	26876.798	57	471.523	13.325	.000
		Linearity	21466.604	1	21466.604	606.644	.000
		Deviation from Linearity	5410.194	56	96.611	2.730	.000
	Within Groups		4600.159	130	35.386		
	Total		31476.957	187			

Nilai F hitung adalah $2,730 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, yang artinya ada hubungan linear secara signifikan antara kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani. Hasil signifikansi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 80. Uji Signifikansi Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21466.604	1	21466.604	398.866	.000 ^b
	Residual	10010.353	186	53.819		
	Total	31476.957	187			

a. *Dependent Variable:* kepemimpinan melayani
b. *Predictors: (Constant)*, kepribadian proaktif

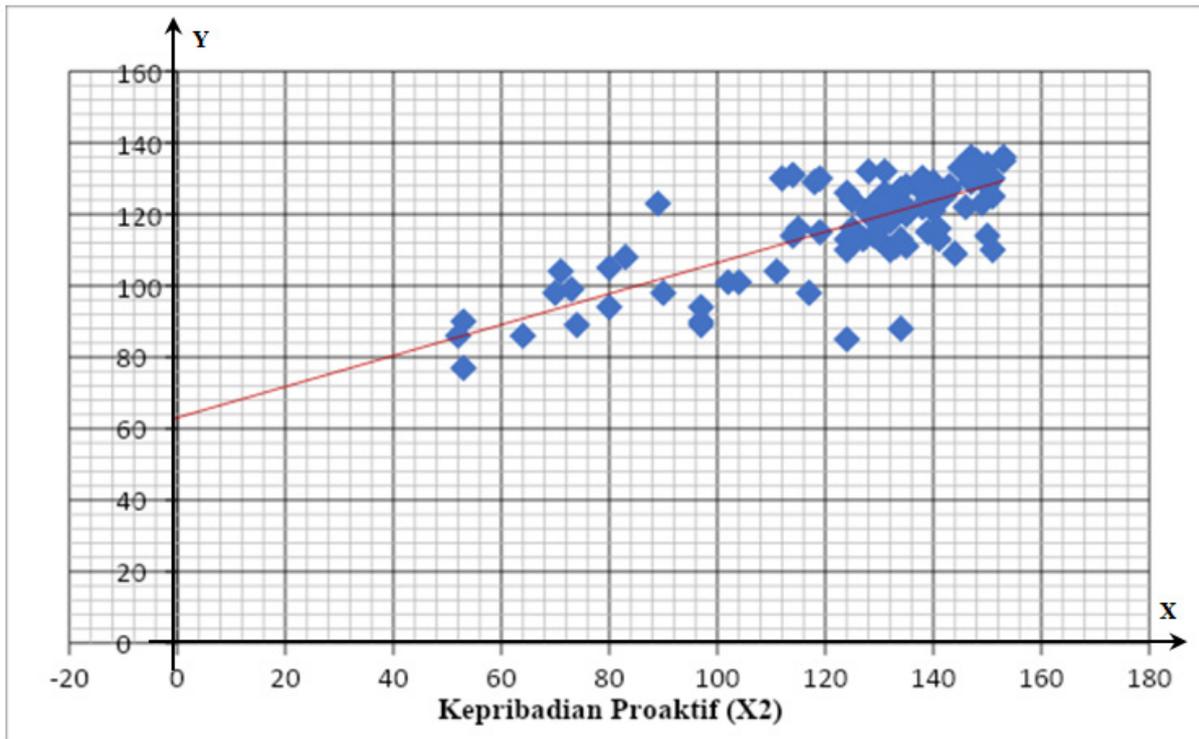
Tabel di atas menunjukkan, bahwa nilai probabilitas (sig) 0,000 < nilai 0,05 sehingga Kepribadian Proaktif berpengaruh terhadap kepemimpinan melayani. Artinya, persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor kepribadian proaktif. Besarnya kontribusi kepemimpinan melayani terhadap kepribadian proaktif dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi $(r_y)^2$ sebagai berikut.

Tabel 81. Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas dengan Kepemimpinan Melayani

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.826 ^a	.682	.680	7.336	.682	398.866	1	186	.000

a. *Predictors: (Constant)*, kepribadian proaktif
b. *Dependent Variable:* kepemimpinan melayani

Tabel di atas menunjukkan, bahwa sebanyak 68,2 % kepribadian proaktif dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani, sedangkan selebihnya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kepribadian proaktif. Selain itu, hubungan antara kepemimpinan melayani dengan kepribadian proaktif adalah korelasi kuat. Model kontribusi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 62,423 + 0,447 X_2$ seperti terlihat pada diagram pencar sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 25. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 62,423 + 0,447 X_2$

3) *Teamwork* terhadap kepemimpinan melayani

Hasil analisis data uji linier model regresi kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani diperoleh sebagai berikut.

Tabel 82. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) *Teamwork* terhadap Kepemimpinan Melayani

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	72.122	3.422		21.077	.000
	<i>teamwork</i>	.382	.027	.716	13.986	.000

Nilai konstanta kemiringan (a) 72,12 dengan konstanta (b) X_3 sebesar 0,382 sehingga persamaan regresi yang terbentuk adalah $\hat{y} = 72,122 + 0,382 X_3$. Nilai signifikansi (sig), dari *output* di atas adalah $0,000 < \alpha (0,05)$, sehingga ada hubungan linear secara signifikan antara *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani.

Tabel 83. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kepemimpinan melayani * <i>teamwork</i>	Between Groups	(Combined)	25148.554	71	354.205	6.493	.000
		Linearity	16134.743	1	16134.743	295.751	.000
		Deviation from Linearity	9013.810	70	128.769	2.360	.000
	Within Groups		6328.404	116	54.555		
	Total		31476.957	187			

Tabel di atas menunjukkan, bahwa nilai F hitung adalah $2,360 < (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, maka ada hubungan linear secara signifikan antara kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani.

Tabel 84. Uji Signifikansi *Teamwork* terhadap Kepemimpinan Melayani

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16134.743	1	16134.743	195.608	.000 ^b
	Residual	15342.214	186	82.485		
	Total	31476.957	187			

a. *Dependent Variable*: kepemimpinan melayani
b. *Predictors*: (Constant), *teamwork*

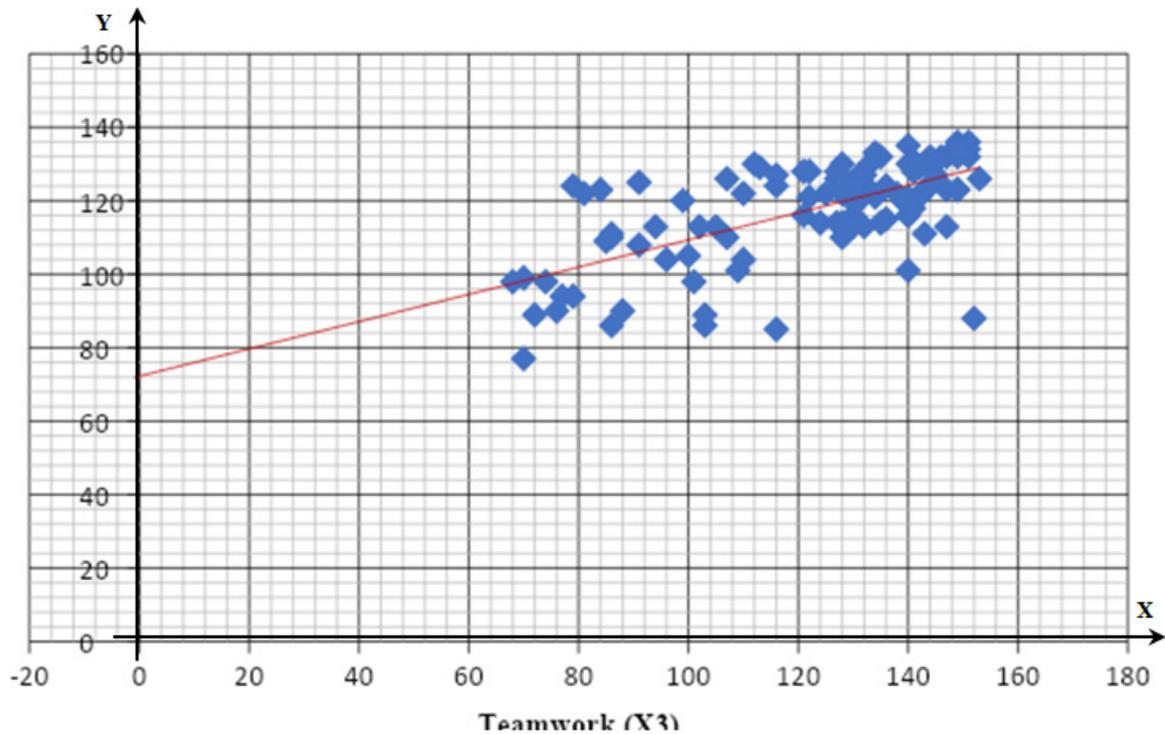
Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ yakni kecerdasan adversitas berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan melayani. Persamaan tersebut juga dapat digunakan meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor kecerdasan adversitas. Untuk menentukan besarnya kontribusi kepemimpinan melayani terhadap kepribadian proaktif dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi $(r_y)^2$.

Tabel 85. Koefisien Determinasi *Teamwork* dengan Kepemimpinan Melayani

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.716 ^a	.513	.510	9.082	.513	195.608	1	186	.000

a. *Predictors*: (Constant), *teamwork*
b. *Dependent Variable*: kepemimpinan melayani

Tabel di atas menunjukkan, bahwa sebanyak 51,3 % kecerdasan adversitas dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani, sedangkan selebihnya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar *teamwork*. Selain itu, hubungan antara kepemimpinan melayani dengan *teamwork* adalah korelasi Cukup kuat. Model kontribusi *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 72,122 + 0,382 X_3$ dengan diagram pencar sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 26. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 72,122 + 0,382 X_3$

4) *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani

Hasil analisis data uji linier model regresi *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani diperoleh sebagai berikut.

Tabel 86. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) *Organizational Commitment* terhadap Kepemimpinan Melayani

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.717	4.625		10.534	.000
	<i>Organizational Commitment</i>	.581	.038	.748	15.357	.000

Nilai konstanta kemiringan (a) 48,717 dengan konstanta (b) X_4 sebesar 0,581 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani yaitu $\hat{y} = 48,717 + 0,581 X_4$. Nilai signifikansi (sig), dari *output* di atas adalah $0,000 < \alpha (0,05)$, sehingga disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani.

Tabel 87. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) *Organizational Commitment* terhadap Kepemimpinan Melayani

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kepe- mimpinan melayani * <i>Organiza- tional Com- mitment</i>	Be- tween Groups	(Com- bined)	22046.266	51	432.280	6.234	.000
		Linearity	17597.450	1	17597.450	253.773	.000
		Devia- tion from Linearity	4448.816	50	88.976	1.283	.002
	Within Groups		9430.692	136	69.343		
	Total		31476.957	187			

Nilai F hitung adalah $1,283 < F$ tabel ($\alpha (0,05) = 3,952$ dan $\alpha (0,01) = 6,939$), yang mana juga dikonfirmasi ada hubungan linear secara signifikan antara *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani.

Tabel 88. Uji Signifikansi *Organizational Commitment* terhadap Kepemimpinan Melayani

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17597.450	1	17597.450	235.824	.000 ^b
	Residual	13879.508	186	74.621		
	Total	31476.957	187			

a. *Dependent Variable*: kepemimpinan melayani

b. *Predictors*: (Constant), *Organizational Commitment*

Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ atau *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan melayani. Hasil ini mengonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat digunakan meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor *Organizational Commitment*. Besarnya kontribusi kepemimpinan melayani terhadap *Organizational Commitment* dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi $(r_{y_4})^2$.

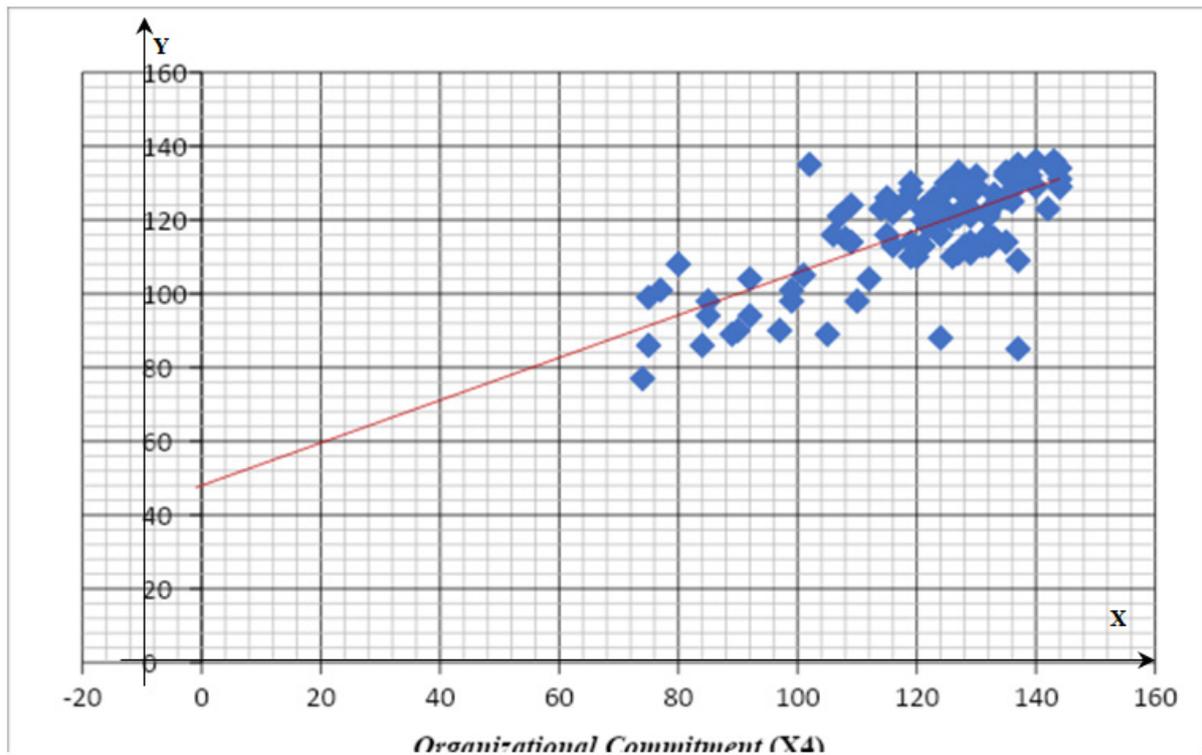
Tabel 89. Koefisien Determinasi *Organizational Commitment* dengan Kepemimpinan Melayani

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.748 ^a	.559	.557	8.638	.559	235.824	1	186	.000

a. Predictors: (Constant), *Organizational Commitment*

b. Dependent Variable: kepemimpinan melayani

Sebesar 55,9 % *Organizational Commitment* dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani, sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar *Organizational Commitment*. Hubungan antara kepemimpinan melayani dengan *Organizational Commitment* adalah korelasi Cukup kuat. Model kontribusi dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 48,717 + 0,581 X_4$, seperti terlihat pada diagram pencar sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 27. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 48,717 + 0,581 X_4$

5) Uji linearitas motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani

Hasil analisis data uji linier model regresi motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani diperoleh sebagai berikut.

Tabel 90. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Melayani

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	46.152	4.545		10.154	.000
	motivasi kerja	.577	.036	.765	16.191	.000

Nilai konstanta kemiringan (a) 46,152 dengan konstanta (b) X_5 sebesar 0,577 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani yaitu $\hat{y} = 46,152 + 0,577 X_5$. Nilai signifikansi (sig), dari *output* di atas adalah $0,000 < \alpha (0,05)$, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani.

Tabel 91. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Melayani

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kepe- mimpinan melayani * motivasi kerja	Bet- ween Groups	(Com- bined)	23930.224	52	460.197	8.232	.000
		Linearity	18412.824	1	18412.824	329.378	.000
		Deviation from Li- nearity	5517.400	51	108.184	1.935	.001
	Within Groups		7546.733	135	55.902		
	Total		31476.957	187			

Nilai F hitung adalah $1,935 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$ yang mana juga dapat dikonfirmasi adanya hubungan linear secara signifikan antara motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani.

Tabel 92. Uji Signifikansi Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Melayani

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18412.824	1	18412.824	262.152	.000 ^b
	Residual	13064.134	186	70.237		
	Total	31476.957	187			

a. *Dependent Variable:* kepemimpinan melayani
b. *Predictors: (Constant),* motivasi kerja

Nilai probabilitas (sig) 0,000 < nilai 0,05 yang artinya hubungan kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani adalah berpengaruh signifikan. Hasil ini juga mengonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor motivasi kerja. Besarnya kontribusi kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (r_y^2).

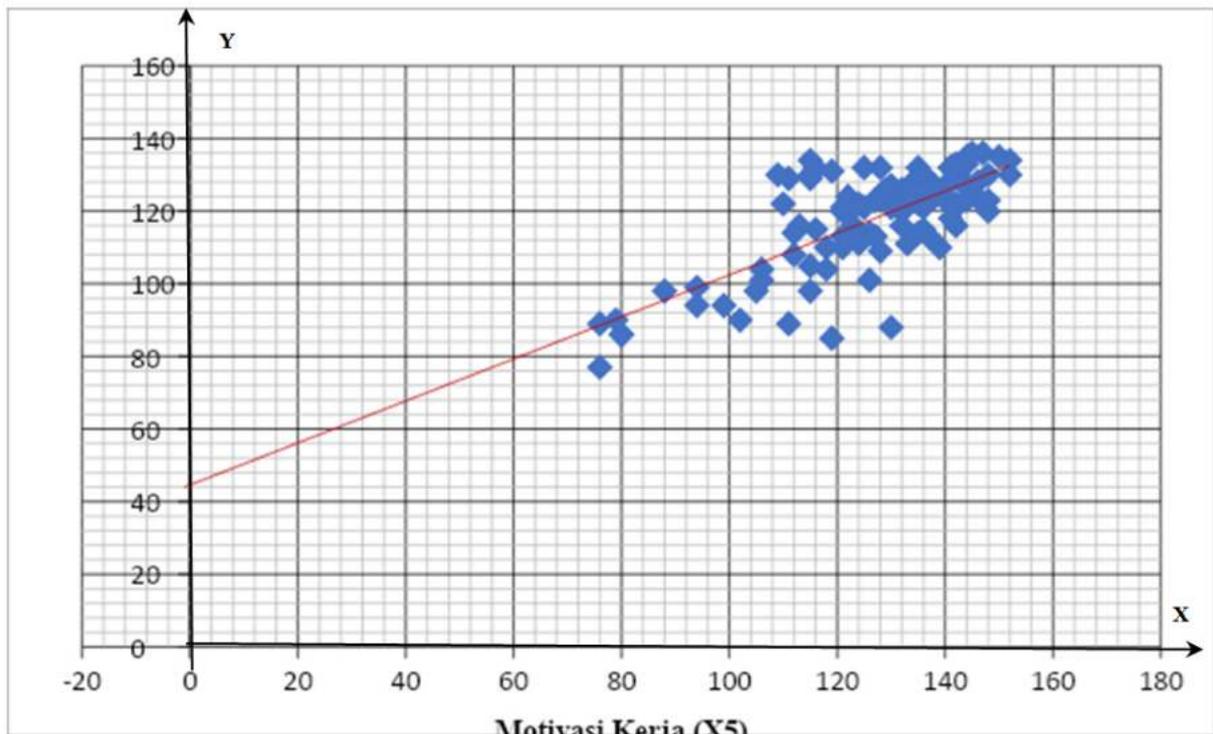
Tabel 93. Koefisien Determinasi Motivasi Kerja dengan Kepemimpinan Melayani

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.765 ^a	.585	.583	8.381	.585	262.152	1	186	.000

a. *Predictors: (Constant),* motivasi kerja

b. *Dependent Variable:* kepemimpinan melayani

Sebesar 58,5 % motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani, sedangkan 41,5 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar motivasi kerja. Hubungan antara kepemimpinan melayani dengan motivasi kerja adalah korelasi cukup kuat. Model kontribusi dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 46,152 + 0,577X_5$, seperti terlihat pada diagram pencar sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 28. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 46,152 + 0,577 X_5$

6) **Kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment***

Hasil analisis data uji linier model regresi kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 94. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kecerdasan Adversitas terhadap *Organizational Commitment*

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.187	6.979		4.612	.000
	kecerdasan adversitas	.721	.056	.685	12.837	.000

Diketahui bahwa konstanta kemiringan (a) 39,508 dengan konstanta (b) X_1 sebesar 0,645 sehingga persamaan regresi yang terbentuk ialah $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$. Nilai signifikansi (sig) dari *output* di atas adalah $0,000 < \alpha (0,05)$. Maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment*.

Tabel 95. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kecerdasan Adversitas terhadap *Organizational Commitment*

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Organizational Commitment</i> * kecerdasan adversitas	Between Groups	(Combined)	34747.146	48	723.899	5.801	.000
		Linearity	24471.830	1	24471.830	196.098	.000
		Deviation from Linearity	10275.316	47	218.624	1.752	.007
	Within Groups		17346.322	139	124.794		
	Total		52093.468	187			

Diperoleh nilai *deviation from linearity sig* adalah $0,011 >$ dari $\alpha (0,05)$, lalu nilai F hitung adalah $1,752 <$ F tabel ($\alpha (0,05) = 3,952$ dan $\alpha (0,01) = 6,939$). Artinya, ada hubungan linear secara signifikan antara kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment*.

Tabel 96. Uji Signifikansi Kecerdasan Adversitas terhadap *Organizational Commitment*

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24471.830	1	24471.830	164.790	.000 ^b
	Residual	27621.638	186	148.503		
	Total	52093.468	187			

a. *Dependent Variable: Organizational Commitment*

b. *Predictors: (Constant), kecerdasan adversitas*

Nilai probabilitas (sig) $0,000 <$ nilai $0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment* ialah berpengaruh signifikan. Hasil ini juga mengonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan *Organizational Commitment* berdasarkan skor kecerdasan adversitas. Besarnya kontribusi dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi $(r_{y_41})^2$.

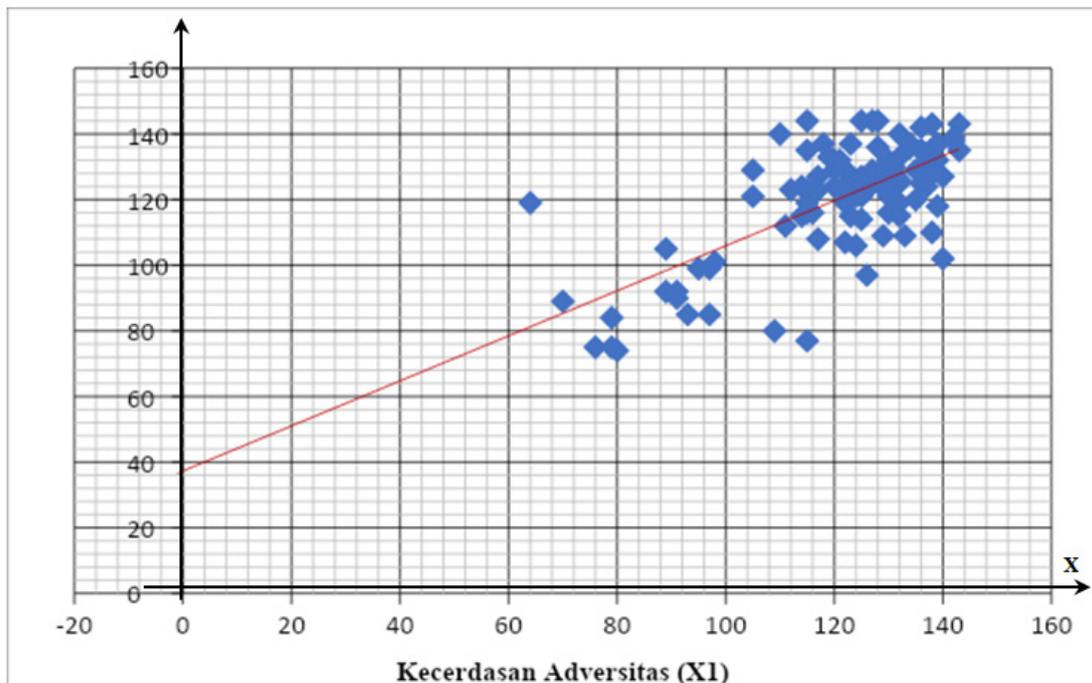
Tabel 97. Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas dengan *Organizational Commitment*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.685 ^a	.470	.467	12.186	.470	164.790	1	186	.000

a. Predictors: (Constant), kecerdasan adversitas

b. Dependent Variable: *Organizational Commitment*

Sebanyak 47 % kecerdasan adversitas dapat dijelaskan oleh *Organizational Commitment*, sedangkan 53 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kecerdasan adversitas. Hubungan antara *Organizational Commitment* dengan kecerdasan adversitas adalah korelasi Cukup kuat. Model kontribusi dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$, seperti terlihat pada diagram pencar sebagai berikut:



Sumber: data diolah

Gambar 29. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$

7) kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment*

Hasil analisis data uji linier model regresi kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 98. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kepribadian Proaktif terhadap *Organizational Commitment*

Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	54.744	4.345		12.598	.000
	Kepribadian Proaktif (X1)	.523	.034	.751	15.529	.000

Nilai konstanta kemiringan (a) 54,744 dengan konstanta (b) X_2 sebesar 0,523 sehingga persamaan regresi yang terbentuk yaitu $\hat{y} = 54,744 + 0,523X_2$. Nilai signifikansi (sig) dari *output* di atas adalah $0,000 < \alpha (0,05)$. Maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan *Organizational Commitment*.

Tabel 99. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kepribadian Proaktif terhadap *Organizational Commitment*

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Organizational Commitment</i> * kepribadian proaktif	Between Groups	(Combined)	39304.690	57	689.556	7.009	.000
		Linearity	29409.215	1	29409.215	298.949	.000
		Deviation from Linearity	9895.476	56	176.705	1.796	.003
	Within Groups		12788.778	130	98.375		
	Total		52093.468	187			

Selain itu juga ada nilai F hitung yakni $1,796 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$. Maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment*.

Tabel 100. Uji Signifikansi Kepribadian Proaktif terhadap *Organizational Commitment*

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29409.215	1	29409.215	241.141	.000 ^b
	Residual	22684.253	186	121.958		
	Total	52093.468	187			

a. *Dependent Variable: Organizational Commitment*

b. *Predictors: (Constant), Kepribadian Proaktif (X2)*

Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ yang mana menunjukkan bahwa hubungan kepribadian proaktif terhadap organisasional komitmen adalah berpengaruh signifikan. Hasil ini mengonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan *Organizational Commitment* berdasarkan skor kepribadian proaktif. Besarnya kontribusi dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi $(r_{y_2})^2$.

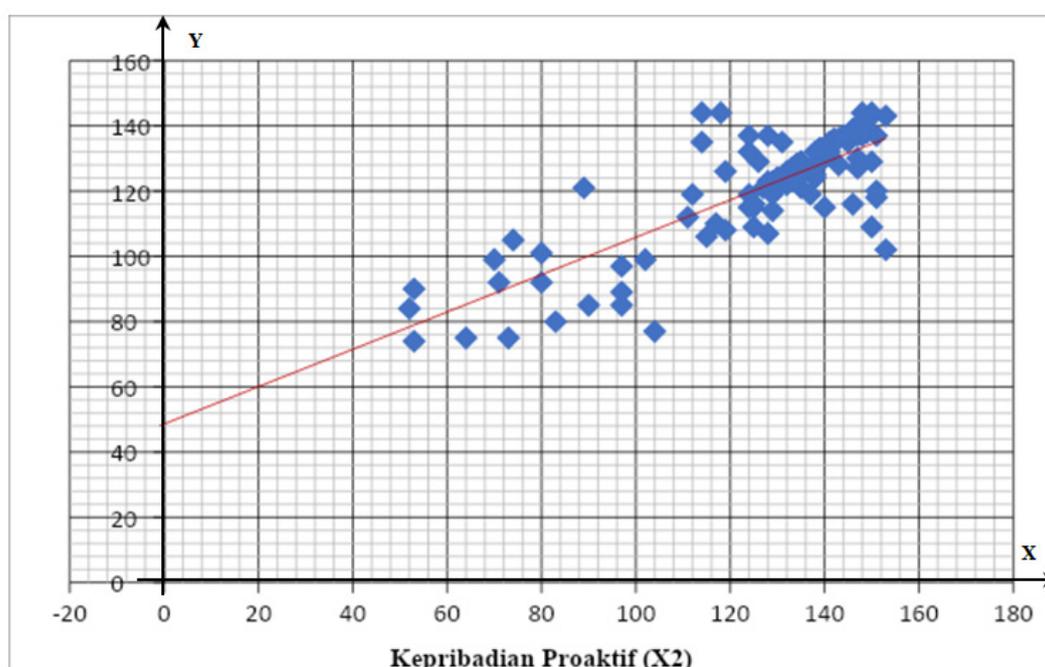
Tabel 101. Koefisien Determinasi Kepribadian Proaktif dengan *Organizational Commitment*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.751 ^a	.565	.562	11.043	.565	241.141	1	186	.000

a. Predictors: (Constant), kepribadian proaktif

b. Dependent Variable: *Organizational Commitment*

Sebesar 56,5 % kepribadian proaktif dapat dijelaskan oleh *Organizational Commitment*, sedangkan 43,5 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kepribadian proaktif. Hubungan antara *Organizational Commitment* dengan kepribadian proaktif adalah korelasi Cukup kuat. Model kontribusi dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 54,744 + 0,523X_2$, seperti terlihat pada diagram pencar sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 30. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 54,744 + 0,523X_2$

8) Kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja

Hasil analisis data uji linier model regresi kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja diperoleh sebagai berikut.

Tabel 102. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t)
Kepribadian Proaktif terhadap Motivasi Kerja dengan Persamaan $\hat{y} = 58,693 + 0,533 X_2$
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	58.693	4.531		12.954	.000
	kepribadian proaktif	.533	.035	.744	15.180	.000

Diketahui konstanta kemiringan (a) 58,693 dengan konstanta (b) X_2 sebesar 0,533 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja yaitu $\hat{y} = 58,693 + 0,533 X_2$. Nilai signifikansi (sig) dari *output* di atas adalah $0,000 < \text{dari } \alpha (0,05)$, sehingga disimpulkan adanya hubungan linear secara signifikan antara kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja.

Tabel 103. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kepribadian Proaktif terhadap Motivasi Kerja

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
motivasi kerja * kepribadian proaktif	Be-tween Groups	(Com-bined)	40656.966	57	713.280	6.368	.000
		Linearity	30555.620	1	30555.620	272.798	.000
		Deviation from Lin-earity	10101.346	56	180.381	1.610	.014
	Within Groups		14561.093	130	112.008		
	Total		55218.059	187			

Tabel di atas menunjukkan, bahwa nilai *deviation from linearity sig* adalah $0,011 > \text{dari } \alpha (0,05)$, lalu nilai F hitung adalah $1,610 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$. Artinya, ada hubungan linear secara signifikan antara kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja.

Tabel 104. Uji Signifikansi Kepribadian Proaktif terhadap Motivasi Kerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30555.620	1	30555.620	230.445	.000 ^b
	Residual	24662.439	186	132.594		
	Total	55218.059	187			

a. *Dependent Variable:* kepemimpinan melayani
b. *Predictors:* (*Constant*), kecerdasan adversitas

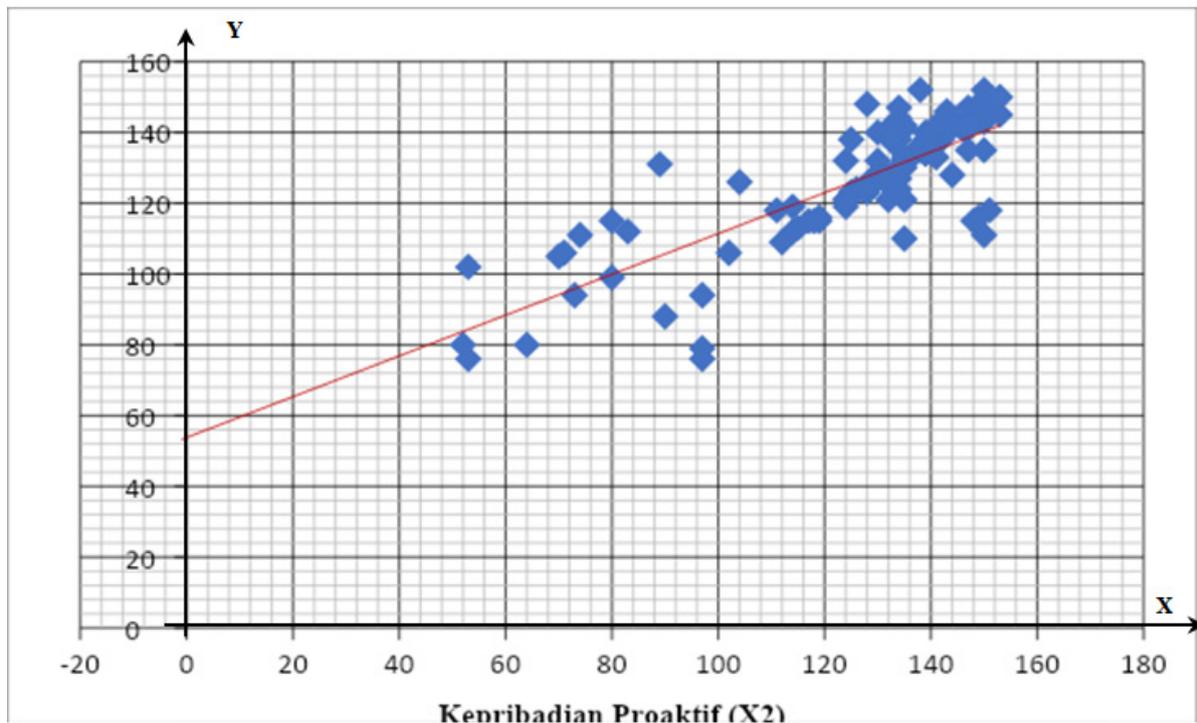
Hubungan kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja adalah berpengaruh signifikan, dan persamaan tersebut dianggap dapat digunakan untuk meramalkan motivasi kerja berdasarkan skor kepribadian proaktif. Besarnya kontribusi motivasi kerja terhadap kepribadian proaktif dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi $(r_{y_2})^2$.

Tabel 105. Koefisien Determinasi Kepribadian Proaktif dengan Motivasi Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.744 ^a	.553	.551	11.515	.553	230.445	1	186	.000

a. *Predictors:* (*Constant*), kepribadian proaktif
b. *Dependent Variable:* motivasi kerja

Sebesar 55,3 % kepribadian proaktif dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, sedangkan 44,7 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kepribadian proaktif. Hubungan antara motivasi kerja dengan kepribadian proaktif adalah korelasi Cukup kuat. Model kontribusi dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 58,693 + 0,533X_2$, seperti terlihat pada diagram pencar sebagai berikut:



Sumber: data diolah

Gambar 31. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 58,693 + 0,533X_2$

9) *Teamwork* terhadap motivasi kerja

Hasil analisis data uji linier model regresi *teamwork* terhadap motivasi kerja diperoleh sebagai berikut.

Tabel 106. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) *teamwork* terhadap Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	72.302	5.086		14.216	.000
	<i>Teamwork</i> (X3)	.440	.041	.621	10.818	.000

Diketahui konstanta kemiringan (a) 72,302 dengan konstanta (b) X_3 sebesar 0,440 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani yaitu $\hat{y} = 72,302 + 0,440 X_3$. Nilai signifikansi (sig) dari *output* di atas adalah $0,000 < \alpha (0,05)$, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara *teamwork* terhadap motivasi kerja.

Tabel 107. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) *Teamwork* terhadap Motivasi Kerja

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
motivasi kerja* <i>Teamwork</i> (X3)	Between Groups	(Combined)	38580.455	71	543.387	3.789	.000
		Linearity	21325.636	1	21325.636	148.686	.000
		Deviation from Linearity	17254.820	70	246.497	1.719	.005
	Within Groups		16637.603	116	143.428		
	Total		55218.059	187			

Selain itu juga diperoleh nilai F hitung adalah $1,719 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$ yang artinya ada hubungan linear secara signifikan antara *teamwork* terhadap motivasi kerja.

Tabel 108. Uji Signifikansi *Teamwork* terhadap Motivasi Kerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21325.636	1	21325.636	117.034	.000 ^b
	Residual	33892.423	186	182.217		
	Total	55218.059	187			

a. *Dependent Variable*: motivasi kerja
b. *Predictors*: (Constant), *teamwork*

Hubungan kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani adalah berpengaruh signifikan, dan persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan motivasi kerja berdasarkan skor *teamwork*. Besarnya kontribusi motivasi kerja terhadap *teamwork* dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi $(r_{y_{53}})^2$.

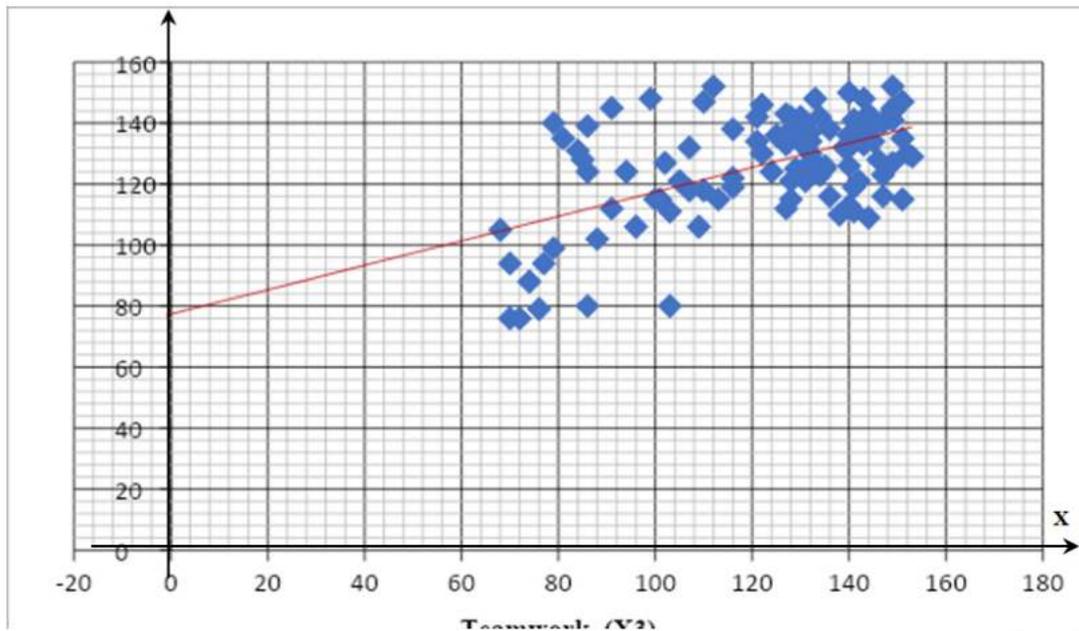
Tabel 109. Koefisien Determinasi *Teamwork* dengan Motivasi Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.621 ^a	.386	.383	13.499	.386	117.034	1	186	.000

a. *Predictors*: (Constant), *Teamwork* (X3)
b. *Dependent Variable*: motivasi kerja

Sebanyak 38,3 % *teamwork* dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, sedangkan 61,4 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar *teamwork*. Hubungan

antara motivasi kerja dengan teamwork adalah korelasi kurang. Model kontribusi ini dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 72,302 + 0,440X_3$, seperti terlihat pada diagram pencar sebagai berikut. Sumber: data diolah



Gambar 32. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 72,302 + 0,440X_3$

10) Kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif

Hasil analisis data uji linier model regresi kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif diperoleh sebagai berikut.

Tabel 110. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear (Uji t) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepribadian Proaktif dengan Persamaan $\hat{y} = 53,911 + 0,547X_1$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.911	3.523		15.304	.000
	kecerdasan adversitas	.547	.027	.827	20.043	.000

Diketahui konstanta kemiringan (a) 53,911 dengan konstanta (b) X_1 sebesar 0,547 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif yaitu $\hat{y} = 53,911 + 0,547X_1$. Nilai signifikansi (sig) dari *output* di atas adalah $0,000 < \alpha (0,05)$, yang artinya ada hubungan linear secara signifikan antara kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif.

Tabel 111. ANOVA untuk Uji Regresi Linear (Uji F) Kecerdasan Adversitas terhadap Kepribadian Proaktif

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kepribadian proaktif * kecerdasan adversitas	Between Groups	(Com-bined)	37566.415	57	659.060	8.982	.000
		Linearity	32197.486	1	32197.486	438.819	.000
		Deviation from Linearity	5368.929	56	95.874	1.307	.109
	Within Groups		9538.494	130	73.373		
	Total		47104.910	187			

Selain itu juga diperoleh nilai F hitung adalah $1,307 < F$ tabel ($\alpha (0,05) = 3,952$ dan $\alpha (0,01) = 6,939$), yang artinya ada hubungan linear secara signifikan antara kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif.

Tabel 112. Uji Signifikansi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepribadian Proaktif

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32197.486	1	32197.486	401.728	.000 ^b
	Residual	14907.423	186	80.147		
	Total	47104.910	187			

a. *Dependent Variable:* kepribadian proaktif

b. *Predictors:* (*Constant*), kecerdasan adversitas

Hubungan kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif adalah berpengaruh signifikan, dan persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan kepribadian proaktif berdasarkan skor kecerdasan adversitas. Besarnya kontribusi kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi $(r_{y_21})^2$.

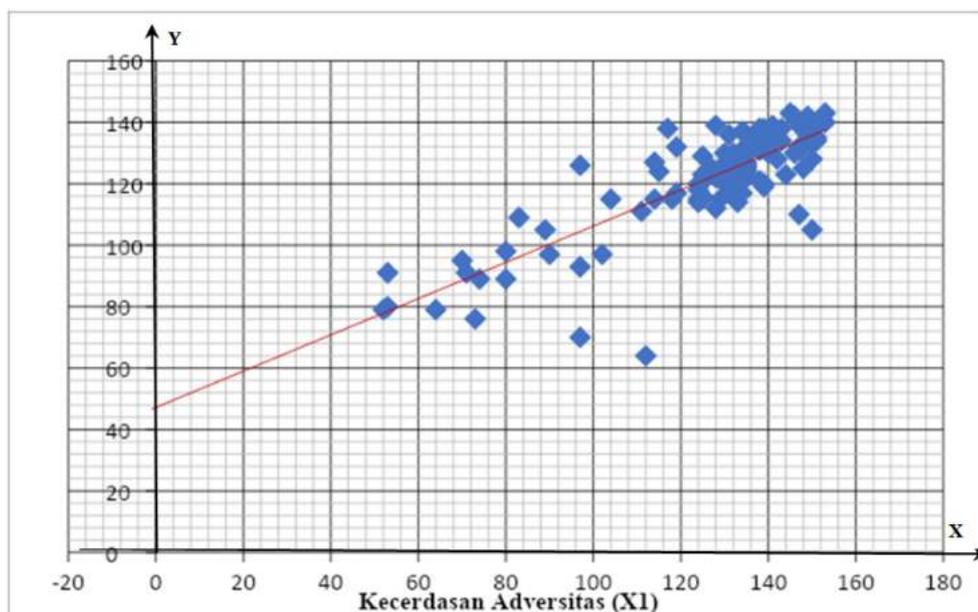
Tabel 113. Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas dengan Kepribadian Proaktif

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.827 ^a	.684	.682	8.953	.684	401.728	1	186	.000

a. *Predictors:* (*Constant*), kecerdasan adversitas

b. *Dependent Variable:* kepribadian proaktif

Sebesar 68,4 % kecerdasan adversitas dapat dijelaskan oleh kepribadian proaktif, sedangkan 31,6 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kecerdasan adversitas. Hubungan antara kepribadian proaktif dengan kecerdasan adversitas adalah korelasi kuat. Model kontribusi ini dapat digambarkan dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 53,911 + 0,547X_1$, seperti terlihat pada diagram pencar sebagai berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 33. Diagram Pencar Model Persamaan Regresi $\hat{y} = 53,911 + 0,547X_1$

11) Kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*

Hasil analisis data uji linier model regresi kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 114. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui *Organizational Commitment*

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.122	4.994		6.833	.000
	Kecerdasan Adversitas(X1)	.365	.050	.447	7.288	.000
	<i>Organizational Commitment</i>	.328	.049	.409	6.667	.000

a. Dependent Variable: Kepemimpinan Melayani

Diketahui konstanta kemiringan (a) 3,412 dengan konstanta (b) X_1 sebesar 0,365 dan konstanta (b) X_4 sebesar 0,328 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* yaitu $\hat{y} = 34,12 + 0,37X_1 + 0,33X_4$.

Tabel 115. Uji Signifikansi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui *Organizational Commitment*

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20473.311	2	10236.656	14.551	.000 ^b
	Residual	13014.901	185	70.351		
	Total	33488.213	187			

a. *Dependent Variable:* Kepemimpinan Melayani
b. *Predictors:* (Constant), *Organizational Commitment*, kecerdasan adversitas

Hubungan kecerdasan Adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* adalah berpengaruh signifikan, dan persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment*. Besarnya kontribusi kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (r_{x_1})².

Tabel 116. Koefisien Determinasi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui *Organizational Commitment*

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.839 ^a	.704	.701	7.100	.704	219.737	2	185	.000

a. *Predictors:* (Constant), *Organizational Commitment*, kecerdasan adversitas
b. *Dependent Variable:* kepemimpinan melayani

Sebesar 70,4 % kecerdasan adversitas dan kepemimpinan melayani dapat dijelaskan oleh *Organizational Commitment*, sedangkan 29,6 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain. Dan hubungan antara kecerdasan adversitas dengan kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* adalah korelasi kuat.

12) Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*

Hasil analisis data uji linier model regresi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 117. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui *Organizational Commitment*

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51.449	4.183		12.301	.000
	Kepribadian Proaktif (X ₂)	.342	.036	.613	9.476	.000
	<i>Organizational Commitment</i>	.197	.052	.246	3.804	.000

a. Dependent Variable: Kepemimpinan Melayani

Diketahui konstanta kemiringan (a) 51,449 dengan konstanta (b) X₂ sebesar 0,342 dan konstanta (b) X₄ sebesar 0,197 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* dengan yaitu $\hat{y} = 51,45 + 0,34 X_2 + 0,20 X_4$.

Tabel 118 Uji Signifikansi Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui *Organizational Commitment*

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22210.771	2	11105.385	18.218	.000 ^b
	Residual	11277.442	185	60.959		
	Total	33488.213	187			

a. Dependent Variable: Kepemimpinan Melayani

b. Predictors: (Constant), *Organizational Commitment*, kepribadian proaktif

Hubungan kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* adalah berpengaruh signifikan. Selain itu, persamaan tersebut juga dapat digunakan untuk meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor kepribadian proaktif dan *Organizational Commitment*. Besarnya

kontribusi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (r_{x_2})².

Tabel 119. Koefisien Determinasi Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui *Organizational Commitment*

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.848 ^a	.719	.716	6.913	.719	236.847	2	185	.000

a. Predictors: (Constant), *Organizational Commitment*, kepribadian proaktif

b. Dependent Variable: kepemimpinan melayani

Sebesar 71,9 % kepribadian proaktif dan kepemimpinan melayani dapat dijelaskan oleh *Organizational Commitment*, sedangkan 28,1 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain. Hubungan antara kepribadian proaktif dengan kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* adalah korelasi kuat.

13) Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja

Hasil analisis data uji linier model regresi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja diperoleh sebagai berikut.

Tabel 120. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Coefficients ^a						
Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	46.769	4.078		11.468	.000
	kepribadian proaktif	.304	.034	.546	8.882	.000
	Motivasi Kerja (X ₅)	.264	.048	.339	5.507	.000

a. Dependent Variable: Kepemimpinan Melayani

Diketahui konstanta kemiringan (a) 46,769 dengan konstanta (b) X₂ sebesar 0,304 dan konstanta (b) X₅ sebesar 0,264 sehingga persamaan regresi yang

terbentuk antara kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja yaitu $\hat{y} = 46,77 + 0,30X_2 + 0,26X_5$.

Tabel 121. Uji Signifikansi Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23041.554	2	11520.777	20.402	.000 ^b
	Residual	10446.659	185	56.468		
	Total	33488.213	187			

a. *Dependent Variable:* Kepemimpinan Melayani

b. *Predictors:* (Constant), Motivasi Kerja(X5), Kepribadian Proaktif(X2)

Hubungan kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja adalah berpengaruh signifikan. Selain itu persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor kepribadian proaktif dan motivasi kerja. Besarnya kontribusi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui organisasional komitmen dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (r_{x_2})².

Tabel 122. Koefisien Determinasi Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.856 ^a	.733	.730	6.744	.733	253.554	2	185	.000

a. *Predictors:* (Constant), motivasi kerja, kepribadian proaktif

b. *Dependent Variable:* kepemimpinan melayani

Sebesar 73,3 % kepribadian proaktif dan kepemimpinan melayani dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, sedangkan 26,7 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain. Hubungan antara kepribadian proaktif dengan kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja adalah korelasi kuat.

14) *Teamwork* terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja

Hasil analisis data uji linier model regresi *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja diperoleh sebagai berikut.

Tabel 123. ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Regresi Linear *Teamwork* terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja dengan Persamaan $\hat{y} = 43,08 + 0,20 X_3 + 0,41 X_5$
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.083	4.442		9.699	.000
	<i>teamwork</i>	.195	.031	.354	6.221	.000
	motivasi kerja	.409	.044	.525	9.221	.000

a. *Dependent Variable*: Kepemimpinan Melayani

Diketahui konstanta kemiringan (a) 43.083 dengan konstanta (b) X_3 sebesar 0,195 dan konstanta (b) X_5 sebesar 0,409 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara *Teamwork* dan motivasi kerja dengan Kepemimpinan melayani yaitu $\hat{y} = 43,08 + 0,20X_3 + 0,41X_5$.

Tabel 124. Uji Signifikansi *Teamwork* terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21164.309	2	10582.155	15.885	.000 ^b
	Residual	12323.904	185	66.616		
	Total	33488.213	187			

a. *Dependent Variable*: Kepemimpinan Melayani

b. *Predictors*: (Constant), Motivasi Kerja(X_5), *Teamwork*(X_3)

Hubungan kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja adalah berpengaruh signifikan. Dan persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor *teamwork* dan motivasi kerja. Besarnya kontribusi *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani melalui organisasional komitmen dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (r_{x_3y})².

Tabel 125. Koefisien Determinasi *Teamwork* terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.824 ^a	.679	.676	7.387	.679	195.941	2	185	.000

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja, *teamwork*
 b. Dependent Variable: kepemimpinan melayani

Sebesar 67,9 % *teamwork* dan kepemimpinan melayani dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, sedangkan 32,1 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain. Hubungan antara *teamwork* dengan kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja adalah korelasi kuat.

Hasil uji multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan menggunakan uji Spearman untuk mengetahui apakah terdapat hubungan erat antara variabel independen dalam persamaan regresi. Jika terdapat multikolinearitas, hal ini akan menyebabkan standar error yang besar, sehingga ketika koefisien diuji, nilai thitung akan kecil dibandingkan dengan nilai t tabel. Dengan kata lain, tidak ada hubungan linear yang kuat antara variabel dependen yang dipengaruhi dengan variabel independen.

Untuk menemukan adanya multikolinearitas dalam model regresi, kita dapat melihat nilai toleransi dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *Tolerance* mengukur sejauh mana variasi dari sebuah variabel independen yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dengan kata lain, nilai toleransi yang rendah menunjukkan adanya multikolinearitas. Selain itu, VIF juga dapat digunakan untuk menilai multikolinearitas dengan rumus $VIF = 1/tolerance$. Jadi, jika nilai VIF melebihi angka 10 atau nilai toleransi di bawah 0,10, maka hal ini menunjukkan adanya multikolinearitas yang signifikan.

Tabel 129. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig. Tolerance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			VIF	
1	(Constant)	35.699	4.902		7.283	.000		
	kecerdasan adversitas	,201	,053	,204	3,269	,001	.227	4.408
	kepribadian proaktif	,208	,043	,212	2,879	,004	.172	5.803
	<i>teamwork</i>	,168	,028	,171	4,237	,000	.225	4.449
	<i>Organizational Commitment</i>	,203	,042	,207	3,848	,000	.203	4.934
	motivasi kerja	,202	,043	,203	3,987	,000	.213	4.692

a. Dependent Variable: kepemimpinan melayani

Tabel 130. Kesimpulan Hasil Uji Multikolinearitas

Bebas	Tolerance	VIF	Prasyarat	Kesimpulan
kecerdasan adversitas	0.227	4.408	H ₀ : VIF < 10, tidak terdapat Multikolinearitas H ₁ : VIF > 10, terdapat Multikolinearitas	Ho diterima Tidak terdapat Multikolinearitas
Kepribadian Proaktif (X ₂)	0.172	5.803	H ₀ : VIF < 10, tidak terdapat Multikolinearitas H ₁ : VIF > 10, terdapat Multikolinearitas	Ho diterima Tidak terdapat Multikolinearitas
<i>teamwork</i>	0.225	4.449	H ₀ : VIF < 10, tidak terdapat Multikolinearitas H ₁ : VIF > 10, terdapat Multikolinearitas	Ho diterima Tidak terdapat Multikolinearitas
<i>Organizational Commitment</i>	0.203	4.934	H ₀ : VIF < 10, tidak terdapat Multikolinearitas H ₁ : VIF > 10, terdapat Multikolinearitas	Ho diterima Tidak terdapat Multikolinearitas
motivasi kerja	0.213	4.692	H ₀ : VIF < 10, tidak terdapat Multikolinearitas H ₁ : VIF > 10, terdapat Multikolinearitas	Ho diterima Tidak terdapat Multikolinearitas

Sumber: Data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa data yang dikumpulkan tidak terjadi multikolinearitas karena nilai VIF kurang dari 10 sehingga model dinyatakan tidak mengalami gejala Multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians dan residual di antara pengamatan dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengalami heteroskedastisitas. Uji Glejser digunakan untuk menguji adanya heteroskedastisitas. Jika nilai signifikansi (*p-value*) dari uji Glejser lebih kecil dari 0,05, maka hal tersebut menunjukkan adanya heteroskedastisitas dalam model regresi. Sebaliknya, jika nilai signifikansi sama dengan atau lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadi homoskedastisitas dalam model regresi.

Tabel 131. Hasil Uji Heteroskedastisitas

	Sig.	α	Prasyarat	Kesimpulan
Kecerdasan Adversitas	0,001	0,05	H_0 : nilai signifikan $< 0,05$ maka tidak terdapat heteroskedastisitas. H_1 : nilai signifikan $\geq 0,05$ maka terdapat heteroskedastisitas.	Ho diterima Tidak terdapat heteroskedastisitas
Kepribadian Proaktif	0,004	0,05	H_0 : nilai signifikan $< 0,05$ maka tidak terdapat heteroskedastisitas. H_1 : nilai signifikan $\geq 0,05$ maka terdapat heteroskedastisitas.	Ho diterima Tidak terdapat heteroskedastisitas
<i>teamwork</i>	0,000	0,05	H_0 : nilai signifikan $< 0,05$ maka tidak terdapat heteroskedastisitas. H_1 : nilai signifikan $\geq 0,05$ maka terdapat heteroskedastisitas.	Ho diterima Tidak terdapat heteroskedastisitas
<i>Organizational Commitment</i>	0,000	0,05	H_0 : nilai signifikan $< 0,05$ maka tidak terdapat heteroskedastisitas. H_1 : nilai signifikan $\geq 0,05$ maka terdapat heteroskedastisitas.	Ho diterima Tidak terdapat heteroskedastisitas

	Sig.	α	Prasyarat	Kesimpulan
motivasi kerja	0,000	0,05	H_0 : nilai signifikan $< 0,05$ maka tidak terdapat heteroskedastisitas. H_1 : nilai signifikan $\geq 0,05$ maka terdapat heteroskedastisitas.	H_0 diterima Tidak terdapat heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa data tidak terjadi masalah dengan heteroskedastisitas pada model regresi, sebab nilai signifikansi (sig) $\geq 0,05$ (α).

Pengujian model

Berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoritik, berikut merupakan diagram analisis jalur dan nilai hitung koefisien setiap jalurnya.

1) Korelasi antar

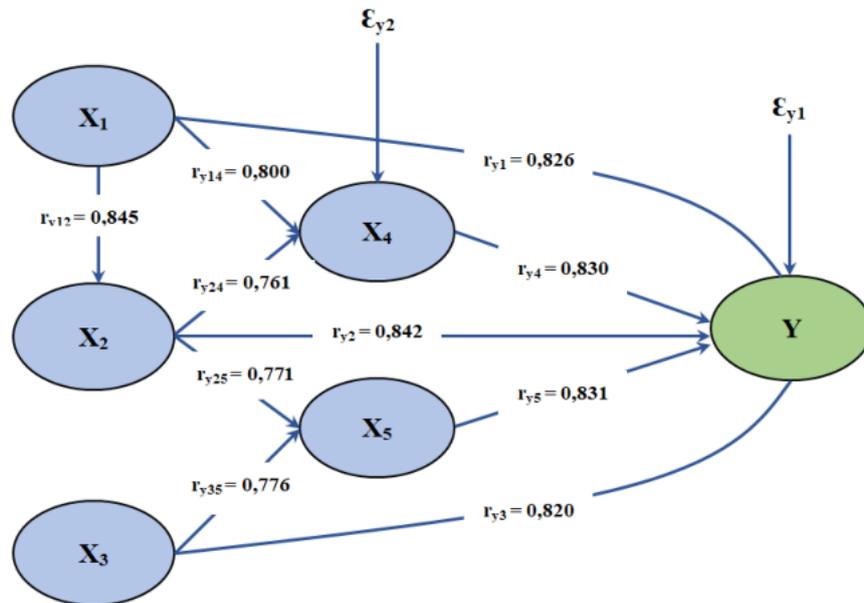
Tabel 132. Uji Korelasi Antar

		Correlations					
		kecerdasan adversitas	kepribadian proaktif	team- work	Organizational Commitment	motiva- si kerja	kepemim- pinan me- layani
kecerdasan adversitas	Pearson Correlation	1	.845**	.761**	.800**	.767**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	188	188	188	188	188	188
kepribadian proaktif	Pearson Correlation	.845**	1	.860**	.761**	.771**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	188	188	188	188	188	188
teamwork	Pearson Correlation	.761**	.860**	1	.760**	.776**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	188	188	188	188	188	188
Organiza- tional Com- mitment	Pearson Correlation	.800**	.761**	.760**	1	.865**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	188	188	188	188	188	188
motivasi kerja	Pearson Correlation	.767**	.771**	.776**	.865**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	188	188	188	188	188	188

kepemimpinan melayani	Pearson Correlation	.826**	.842**	.828**	.830**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	188	188	188	188	188	188

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

Hasil uji korelasi juga dapat digambarkan dalam susunan konstelasi sebagai berikut.



Sumber : Data diolah

Keterangan:

- | | | | |
|-------|-------------------------|-------|------------------------------------|
| X_1 | = Kecerdasan Adversitas | X_4 | = <i>Organizational Commitment</i> |
| X_2 | = Kepribadian Proaktif | X_5 | = Motivasi Kerja |
| X_3 | = <i>Teamwork</i> | Y | = Kepemimpinan Melayani |

Gambar 34. Hasil Uji Korelasi Antar

2) Model pengaruh jalur antar pada substruktur-1

Model ini terdiri atas kepemimpinan melayani dan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif dan *teamwork*, *Organizational Commitment*, motivasi kerja serta satu residu yakni ϵ_{y1} . Berdasarkan pengaruh ini, maka model jalur pada substruktur-1 dapat diwakili oleh persamaan $y = \beta_{y1}x_1 + \beta_{y2}x_2 + \beta_{y3}x_3 + \beta_{y4}x_4 + \beta_{y5}x_5 + \epsilon_{y1}$.

Tabel 133. Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-1
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.699	4.902		7.283	.000
	kecerdasan adversitas	,201	,053	,204	3,269	,001
	kepribadian proaktif	,208	,043	,212	2,879	,004
	teamwork	,168	,028	,171	4,237	,000
	Organizational Commitment	,203	,042	,207	3,848	,000
	motivasi kerja	,202	,043	,203	3,987	,000

Tabel di atas menunjukkan, bahwa koefisien jalur pada substruktur-1 untuk jalur X_1 terhadap Y adalah $\beta_{y_1} = 0,204$, X_2 terhadap Y adalah $\beta_{y_2} = 0,212$, X_3 terhadap Y adalah $\beta_{y_3} = 0,171$, X_4 terhadap Y adalah $\beta_{y_4} = 0,207$, X_5 terhadap Y adalah $\beta_{y_5} = 0,203$. Hasil uji signifikansi persamaan regresi pada substruktur-1 dapat dilihat pada gambar berikut.

Tabel 134. Hasil Uji Signifikansi pada Substruktur-1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,597	5	4,319	139,581	,000 ^b
	Residual	5,632	182	,031		
	Total	27,230	187			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), motivasi kerja, Teamwork (X3), Organizational Commitment, kecerdasan adversitas, Kepribadian Proaktif (X2)

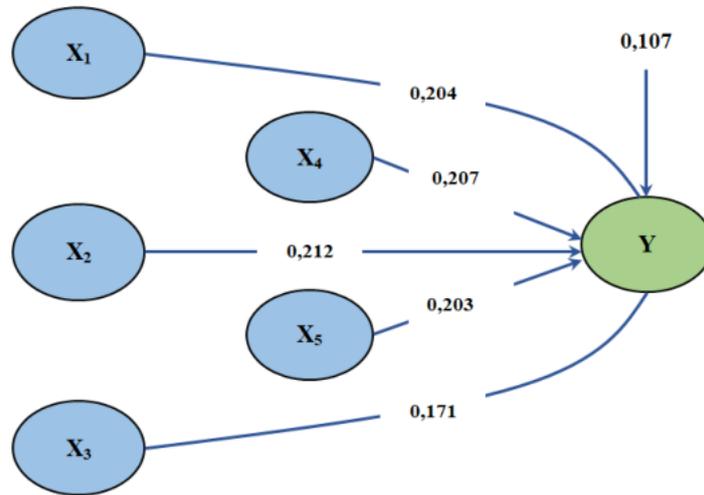
Nilai probabilitas (sig.) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ menunjukkan, bahwa persamaan regresi $\hat{y} = 0,204X_1 + 0,212X_2 + 0,171X_3 + 0,207X_4 + 0,203X_5 + \varepsilon_y$ adalah signifikan. Persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif dan *teamwork*, *Organizational Commitment*, motivasi kerja serta satu residu yakni ε_{y1} .

Tabel 135. Rangkuman Model Regresi pada Substruktur-1

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,991 ^a	,893	,887	,175

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja, Teamwork (X3), Organizational Commitment, kecerdasan adversitas, Kepribadian Proaktif (X2)
 b. Dependent Variable: Y

Besar koefisien galat $\rho_{y_1}\epsilon_1$ adalah = 0.107 sehingga kerangka hubungan kausal empiris X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 terhadap Y, pada substruktur 1 adalah sebagai berikut: $\hat{y} = 0,204X_1 + 0,212X_2 + 0,171X_3 + 0,207X_4 + 0,203X_5 + \epsilon_y$. $R^2_{yx_{54321}} = 89,3\%$. Besarnya pengaruh lain di luar X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 terhadap Y adalah $\epsilon_y = 0,107$.



Gambar 35. Koefisien Jalur pada Substruktur-1

3) Model pengaruh jalur antar pada substruktur-2

Model ini terdiri atas organisasional komitmen, kecerdasan adversitas dan kepribadian proaktif, serta satu residu yakni ϵ_{y4} . Berdasarkan pengaruh ini, model jalur pada substruktur-2 yakni $X_4 = \beta_{41}X_4 + \beta_{42}X_4 + \epsilon_4$.

Tabel 136. Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	12,346	,184		6,697	,000
	kecerdasan adversitas	,522	,063	,542	2,389	,018
	kepribadian proaktif	,401	,089	,413	6,869	,000

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa koefisien jalur pada substruktur-1 untuk jalur X_1 terhadap X_4 adalah $\beta_{41}X_4 = 0,542$, X_2 terhadap X_4 adalah $\beta_{42}X_4 = 0,413$. Hasil uji signifikansi persamaan regresi pada substruktur-2 dapat dilihat pada gambar berikut.

Tabel 137. Hasil uji signifikansi pada substruktur-2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	24,554	2	12,277	126,446	,000 ^b
	Residual	17,962	185	,097		
	Total	42,516	187			

a. *Dependent Variable:* Organisasional Komitmen (X4)
b. *Predictors:* (Constant), kepribadian proaktif, kecerdasan adversitas

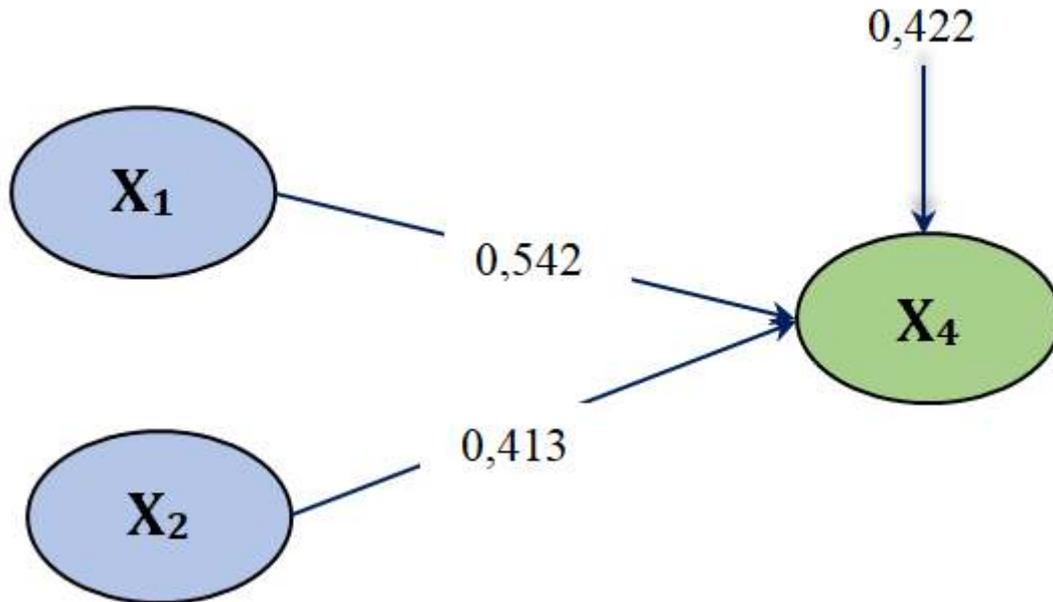
Nilai probabilitas (sig.) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga persamaan regresi $X_4 = 0,542X_1 + 0,413X_2 + \epsilon_y$ adalah signifikan. Persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan Organisasional Komitmen berdasarkan skor kecerdasan adversitas dan kepribadian proaktif serta satu residu yakni ϵ_y .

Tabel 138. Rangkuman Model Regresi pada Substruktur-2

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	,760 ^a	,578	,573	,312

a. *Predictors:* (Constant), kepribadian proaktif, kecerdasan adversitas
b. *Dependent Variable:* Organizational Commitment (X4)

Besar koefisien galat $\rho_{y_2\epsilon_4}$ adalah $= 0,422$ sehingga kerangka hubungan kausal empiris X_1, X_2 terhadap X_4 , pada substruktur 2, sebagai berikut: $X_4 = 0,542x_1 + 0,413x_2 + \epsilon_4$. $R^2_{yx_2} = 57,8\%$. Besarnya pengaruh lain di luar X_1, X_2 , terhadap X_4 adalah $\epsilon_4 = 0,422$.



Gambar 36. Koefisien Jalur pada Substruktur-2

4) **Model pengaruh jalur antar pada substruktur-3**

Model pengaruh ini meliputi motivasi kerja, kepribadian proaktif dan *teamwork*, serta satu residu yakni ϵ_5 . Model jalur pada substruktur-3 adalah sebagai berikut $X_5 = \beta_{52}x_5 + \beta_{53}x_5 + \epsilon_5$.

Tabel 139. Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-3

Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			Std. Error	Beta		
3	(Constant)	14,807	,131		11,293	,000
	Kepribadian Proaktif (X2)	,398	,047	,417	9,133	,000
	<i>teamwork</i>	,539	,048	,574	3,323	,001

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa koefisien jalur pada substruktur-1 untuk jalur X₂ terhadap X₅ adalah $\beta_{52}x_5 = 0,417$, X₃ terhadap X₅ adalah $\beta_{53}X_5 = 0,574$. Hasil uji signifikansi persamaan regresi pada substruktur-3 dapat dilihat pada gambar berikut.

Tabel 140. Hasil Uji Signifikansi pada Substruktur-3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	24,585	2	12,293	126,133	,000 ^b
	Residual	18,030	185	,097		
	Total	42,615	187			

a. *Dependent Variable:* motivasi kerja

b. *Predictors:* (Constant), teamwork, Kepribadian Proaktif (X2)

Nilai probabilitas (sig.) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga persamaan regresi $X_5 = 0,417x_2 + 0,574x_3 + \varepsilon_5$ adalah signifikan. Persamaan ini dapat digunakan untuk meramalkan motivasi kerja berdasarkan skor kepribadian proaktif dan *teamwork* serta satu residu yakni ε_{y5} .

Tabel 141. Rangkuman Model Regresi pada Substruktur-3

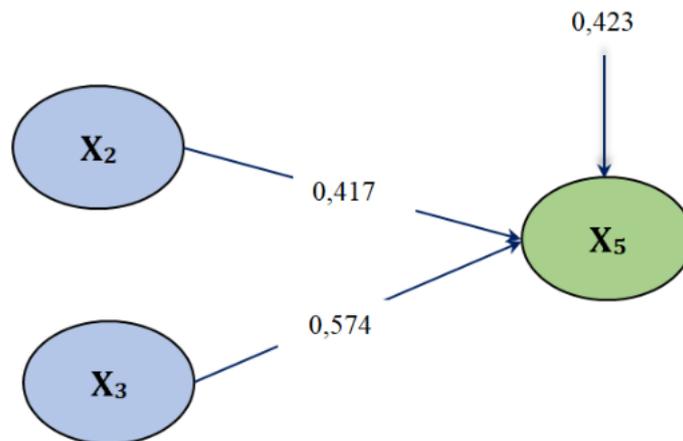
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3	,760 ^a	,577	,572	,312

a. *Predictors:* (Constant), teamwork, Kepribadian Proaktif (X2)

b. *Dependent Variable:* motivasi kerja

Besar koefisien galat $\rho_{y_{23}x_5}$ adalah $\sqrt{1 - R^2} = 0,423$ sehingga kerangka hubungan kausal empiris X_2 dan X_3 terhadap X_5 , pada substruktur 3 adalah sebagai berikut: $X_5 = 0,417X_2 + 0,574X_3 + \varepsilon_y$. $R^2_{yx_{32}} = 57,7\%$. Besarnya pengaruh lain di luar X_2 dan X_3 terhadap X_5 adalah $\varepsilon_5 = 0,423$.



Gambar 37. Koefisien Jalur pada Substruktur-3

5) **Model pengaruh jalur antar pada substruktur-4**

Model ini terdiri atas kepribadian proaktif, kecerdasan adversitas, dan satu residu yakni ϵ_{y2} . Model jalur pada substruktur-4 adalah sebagai berikut $X_2 = \beta_{21}x_1 + \epsilon_2$.

Tabel 142. Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
4	(Constant)	11,808	,209		3,495	,001
	kecerdasan adversitas	,817	,059	,827	20,046	,000

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa koefisien jalur pada substruktur-4 untuk jalur X_1 terhadap X_2 adalah $\beta_{y_{21}} = 0,827$. Hasil uji signifikansi persamaan regresi pada substruktur-4 dapat dilihat pada gambar berikut.

Tabel 143. Hasil Uji Signifikansi pada Substruktur-4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
4	Regression	53,544	1	53,544	401,823	,000 ^b
	Residual	24,785	186	,133		
	Total	78,329	187			

a. *Dependent Variable:* kepribadian proaktif

b. *Predictors:* (Constant), Kecerdasan adversitas (X1)

Nilai probabilitas (sig.) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga persamaan regresi $X_2 = 0,827x_1 + \epsilon_y$ adalah signifikan. Persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan kepribadian proaktif berdasarkan skor kecerdasan adversitas dan satu residu yakni ϵ_y .

Tabel 144. Rangkuman Model Regresi pada Substruktur-4

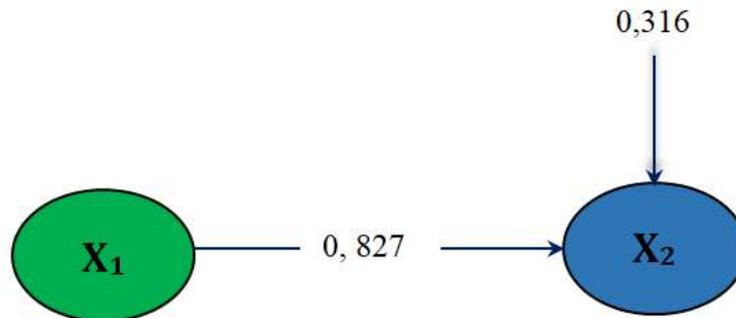
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
4	,827 ^a	,684	,682	,365038

a. *Predictors:* (Constant), Kecerdasan adversitas (X1)

b. *Dependent Variable:* kepribadian proaktif

Besar koefisien galat $\rho_{y_1 \varepsilon_2}$ adalah $\sqrt{1 - R^2} = 0.316$ sehingga kerangka hubungan kausal empiris X_1 terhadap X_2 , pada substruktur 4, adalah sebagai berikut: $Y = 0,827X_1 + 0,173$. $R^2_{yx_1} = 8,27\%$, yakni sebesar $\varepsilon_2 = 0,316$.



Gambar 38. Koefisien Jalur pada Substruktur 4

6) **Signifikansi pengaruh tidak langsung**

Uji pengaruh tidak langsung dengan uji Sobel digunakan untuk menguji efektivitas *intervening* sebagai perantara bebas dan terikat. Uji Sobel dilakukan menggunakan koefisien dari persamaan regresi. Kriteria penggunaan uji Sobel adalah dengan membandingkan nilai Z_{hitung} dengan nilai Z_{tabel} . Apabila nilai $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh mediasi.

a) **Kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment***

Tabel 145. Regresi Kecerdasan Adversitas terhadap *Organizational Commitment*

Dependen	Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized Coefficients)		t	Sig.
		B	Std.Error		
<i>Organizational Commitment</i>	kecerdasan adversitas	0,721	0,056	12.838	0.000

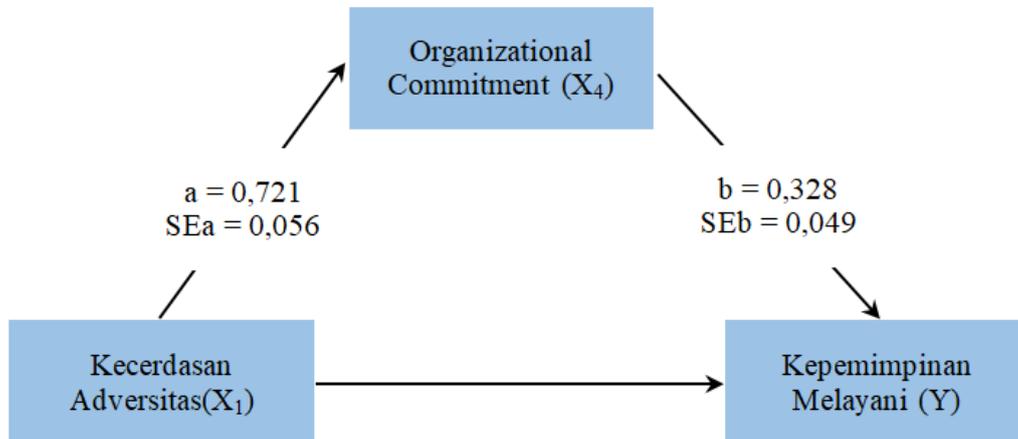
Sumber: Data diolah

Tabel 146. Regresi Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui *Organizational Commitment*

Dependen	Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized Coefficients)		t	Sig.
		B	Std.Error		
kepemimpinan melayani	kecerdasan adversitas	0.365	0.050	7.288	0.000
	<i>Organizational Commitment</i>	0.328	0.049	6.667	0.000

Sumber: Data diolah

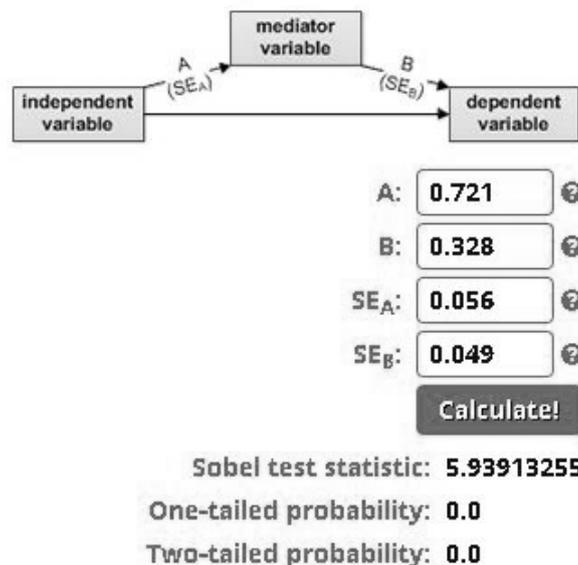
Berdasarkan Perhitungan koefisien regresi di atas, diperoleh $a = 0,721$ dan $b = 0,328$, dengan $SEa = 0,056$ dan $SEb = 0,049$, sehingga gambar pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui Organisasional Komitmen adalah sebagai berikut.



Sumber: Data diolah

Gambar 39. Diagram Pengaruh Tidak Langsung Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Organisasional Komitmen

Besar pengaruh mediasi dapat dihitung menggunakan uji Sobel sebagai berikut.



Sumber: Data diolah

Gambar 40. Uji Sobel Kecerdasan Adversitas terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Organisasional Komitmen (X_4)

Diperoleh nilai Z_{hitung} (9,860) > nilai Z_{tabel} (1,96), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Artinya, organisasional komitmen mampu memediasi kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani.

b) Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui organisasional komitmen

Tabel 147. Regresi Kepribadian Proaktif terhadap Organisasional Komitmen

Dependen	Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized Coefficients)		t	Sig.
		B	Std.Error		
Organisasional Komitmen	kepribadian proaktif	0,554	0,036	15,527	0.000

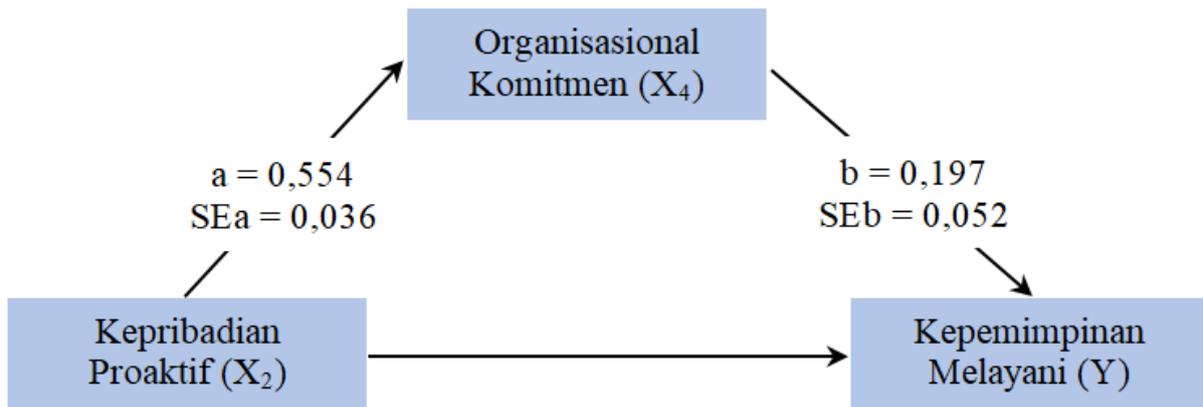
Sumber: Data diolah

Tabel 148. Regresi Kecerdasan Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Organisasional Komitmen

Dependen	Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized Coefficients)		t	Sig.
		B	Std.Error		
kepemimpinan melayani	kepribadian proaktif	0.342	0.036	9.476	0.000
	<i>Organizational Commitment</i>	0.197	0.052	3.804	0.000

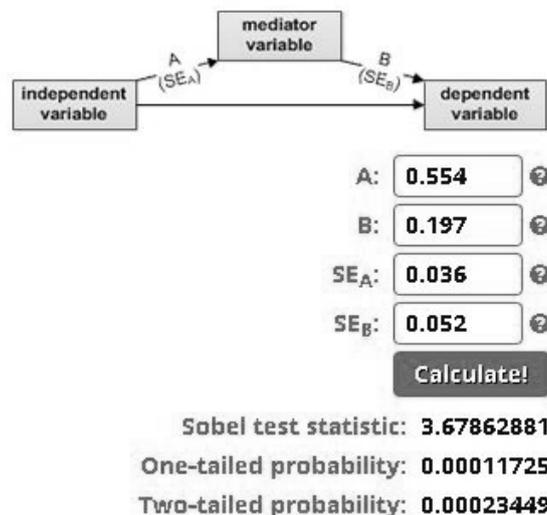
Sumber: Data diolah

Perhitungan di atas menunjukkan, bahwa $a = 0,554$ dan $b = 0,197$, dengan $SEa = 0,036$ dan $SEb = 0,052$. Gambar pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui Organisasional Komitmen adalah sebagai berikut.



Gambar 41. Diagram Pengaruh Tidak Langsung Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Organisasional Komitmen

Besar pengaruh mediasi dapat dihitung dengan uji Sobel sebagaimana gambar di bawah ini.



Sumber: Data diolah

Gambar 42. Uji Sobel Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Organisasional Komitmen

Diperoleh nilai Z_{hitung} (3,678) > nilai Z_{tabel} (1,96), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Artinya, organisasional komitmen mampu memediasi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani.

c) **Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja**

Tabel 149. Regresi Kepribadian Proaktif terhadap Motivasi Kerja

Dependen	Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized Coefficients)		t	Sig.
		B	Std.Error		
Motivasi Kerja	kepribadian proaktif	0,548	0,036	15,128	0.000

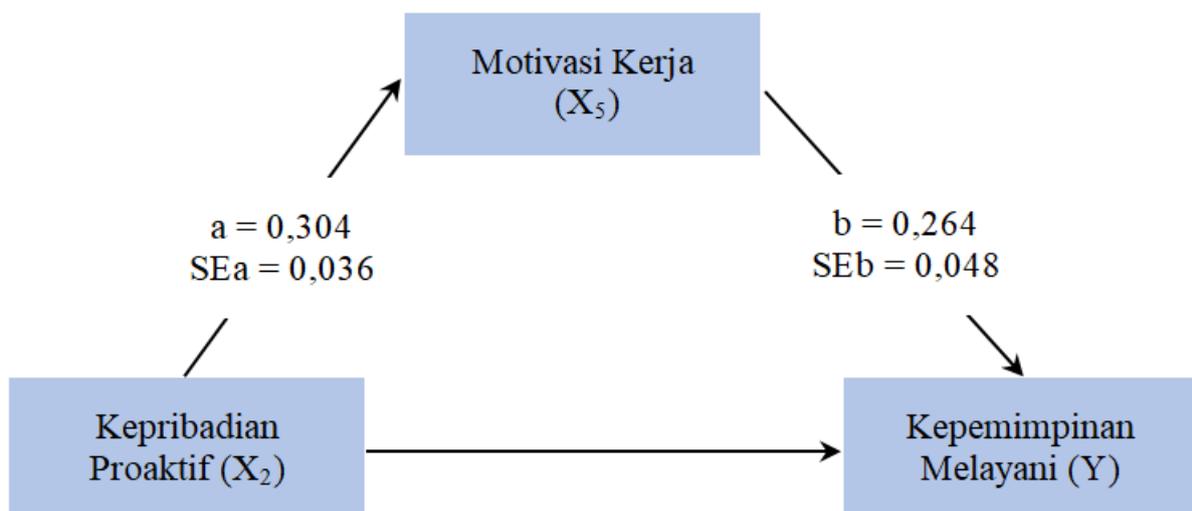
Sumber: Data diolah

Tabel 150. Regresi Kecerdasan Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Dependen	Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized Coefficients)		t	Sig.
		B	Std.Error		
kepemimpinan melayani	kepribadian proaktif	0.304	0.034	8.882	0.000
	Motivasi Kerja	0.264	0.048	5.507	0.000

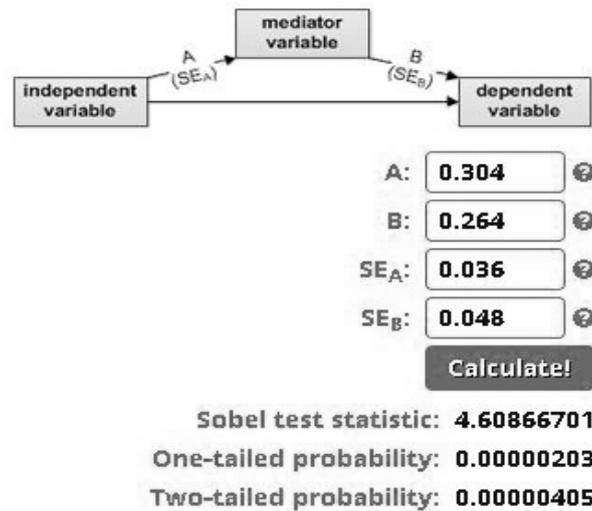
Sumber: Data diolah

Hasil perhitungan di atas menunjukkan, bahwa nilai $a = 0,5487$ dan $b = 0,264$, dengan $SEa = 0,036$ dan $SEb = 0,048$. Gambar pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja adalah sebagai berikut.



Gambar 43. Diagram Pengaruh Tidak Langsung Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Besar pengaruh mediasi dapat dihitung menggunakan uji Sobel seperti pada gambar di bawah ini.



Sumber: Data diolah

Gambar 44. Uji Sobel Kepribadian Proaktif terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Diperoleh nilai Z_{hitung} (4,608) > nilai Z_{tabel} (1,96), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Artinya, motivasi kerja mampu memediasi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani.

d) **Teamwork terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja**

Tabel 151. Regresi *Teamwork* terhadap Motivasi Kerja

Dependen	Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized Coefficients)		t	Sig.
		B	Std.Error		
Motivasi Kerja	<i>Teamwork</i>	0,452	0,042	10,817	0.000

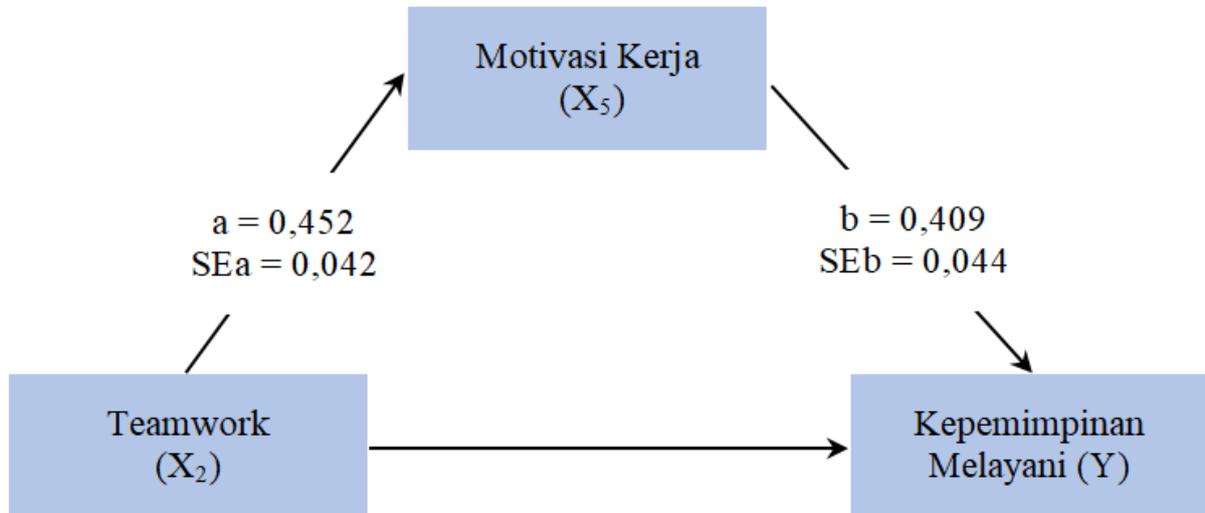
Sumber: Data diolah

Tabel 152. Regresi *Teamwork* terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Dependen	Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized Coefficients)		t	Sig.
		B	Std.Error		
Kepemimpinan Melayani	<i>Teamwork</i>	0.195	0.031	6.221	0.000
	motivasi kerja	0.409	0.044	9.221	0.000

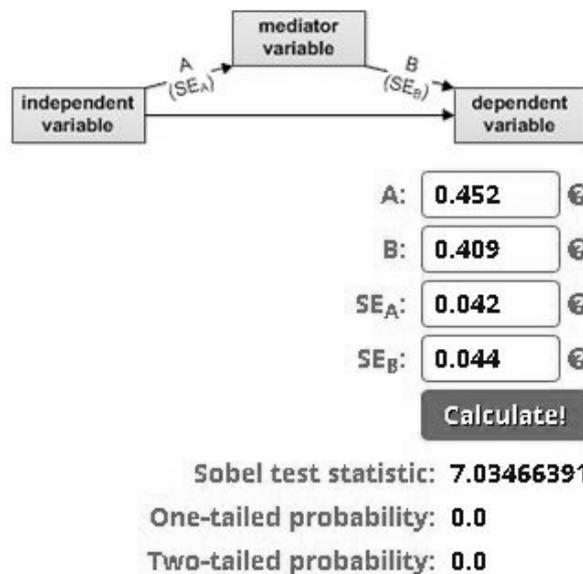
Sumber: Data diolah

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh $a = 0,452$ dan $b = 0,409$, dengan $SEa = 0,042$ dan $SEb = 0,044$. Gambar pengaruh tidak langsung *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja adalah sebagai berikut.



Gambar 45. Diagram Pengaruh Tidak Langsung *Teamwork* terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Besar pengaruh mediasi dapat dihitung menggunakan uji Sobel seperti pada gambar di bawah ini.



Sumber: Data diolah

Gambar 46. Uji Sobel *Teamwork* terhadap Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Hasil perhitungan di atas menunjukkan, bahwa nilai Z_{hitung} (7,034) > nilai Z_{tabel} (1,96) dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Nilai probabilitas (signifikansi) dari uji

t-statistik untuk kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Artinya, motivasi kerja mampu memediasi *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani.

1) Total pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung Substruktur-1

- a) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_1 terhadap Y
- Pengaruh langsung X_1 terhadap Y yakni $\beta_{y1} = 0,204$
 - Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui X_4 :
 $(\beta_{41})(\beta_{y4}) = (0,568)(0,207) = 0,117$
 - Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Y:
 $0,204 + 0,117 = 0,321$
- b) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_2 terhadap Y
- Pengaruh langsung X_2 terhadap Y yakni $\beta_{y2} = 0,212$
 - Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui X_4 :
 $(\beta_{42})(\beta_{y4}) = (0,423)(0,212) = 0,089$
 - Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui X_5 :
 $(\beta_{52})(\beta_{y5}) = (0,417)(0,203) = 0,085$
 - Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Y:
 $0,212 + 0,089 + 0,085 = 0,374$
- c) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_3 terhadap Y
- Pengaruh langsung X_3 terhadap Y yakni $\beta_{y3} = 0,171$
 - Pengaruh tidak langsung X_3 terhadap Y melalui X_5 :
 $(\beta_{53})(\beta_{y5}) = (0,574)(0,203) = 0,117$
 - Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_3 terhadap Y:
 $0,171 + 0,117 = 0,288$
- d) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_4 terhadap Y
- Pengaruh langsung X_4 terhadap Y yakni $\beta_{y4} = 0,207$
 - Pengaruh tidak langsung X_3 terhadap Y tidak ada = 0
 - Pengaruh tidak langsung X_4 terhadap Y tidak ada = 0
 - Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_4 terhadap Y:
 $0,207 + 0 + 0 = 0,207$
- e) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_5 terhadap Y
- Pengaruh langsung X_4 terhadap Y yakni $\beta_{y5} = 0,203$
 - Pengaruh tidak langsung X_3 terhadap Y tidak ada = 0
 - Pengaruh tidak langsung X_4 terhadap Y tidak ada = 0

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_4 terhadap Y
 $0,203 + 0 + 0 = 0,203$

Substruktur-2

- a) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_1 terhadap X_4
 - Pengaruh langsung X_1 terhadap X_4 yakni $\beta_{41} = 0,542$
 - Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap X_2 melalui X_4 :
 $(\beta_{21})(\beta_{41}) = (0,827)(0,542) = 0,448$
 - Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap X_4 :
 $0,568 + 0,469 = 0,990$
- b) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_2 terhadap X_4
 - Pengaruh langsung X_1 terhadap X_4 yakni $\beta_{42} = 0,413$
 - Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap X_2 melalui X_4 :
 $(\beta_{21})(\beta_{42}) = (0,827)(0,413) = 0,342$
 - Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap X_4 :
 $0,423 + 0,342 = 0,765$

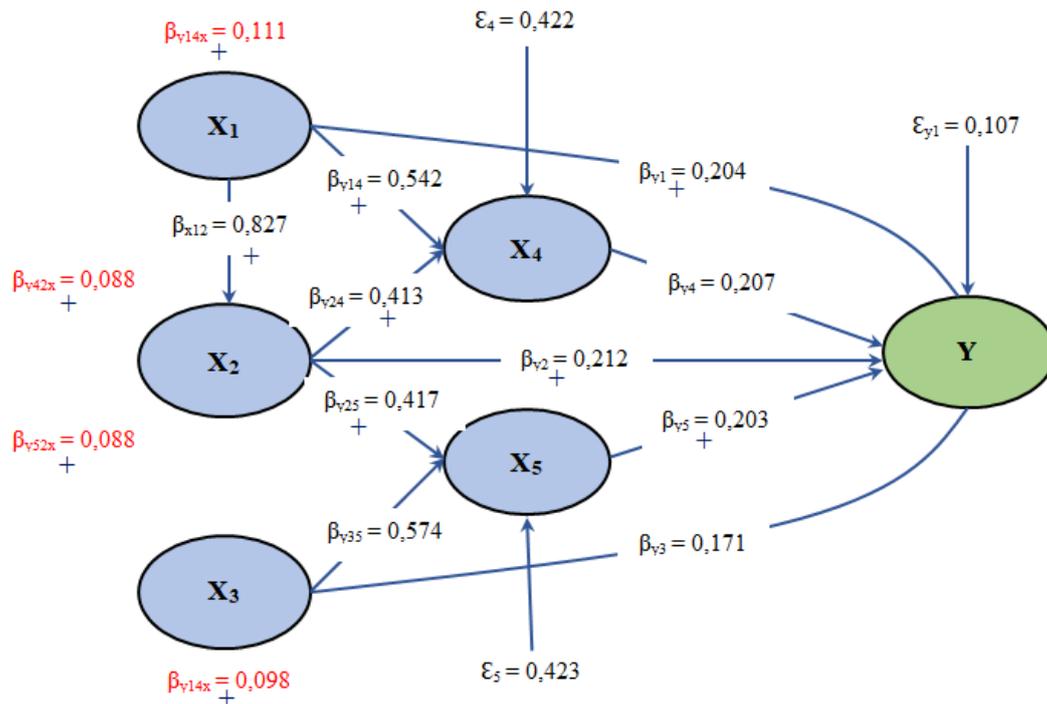
Substruktur-3

- a) **Pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap X_5**
 - Pengaruh langsung X_2 terhadap X_5 yakni $\beta_{52} = 0,417$
 - Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap $X_5 = 0$
 - Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap X_3 :
 $0,417 + 0 = 0,417$
- b) **Pengaruh langsung dan tidak langsung X_3 terhadap X_5**
 - Pengaruh langsung X_3 terhadap X_5 yakni $\beta_{53} = 0,574$
 - Pengaruh tidak langsung X_3 terhadap $X_5 = 0$
 - Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap X_4 :
 $0,17 + 0 = 0,574$

Substruktur-4

- Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_2 terhadap X_1
- Pengaruh langsung X_1 terhadap X_4 yakni $\beta_{41} = 0,827$
 - Pengaruh tidak langsung = **0**
 - Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap X_3 :
 $0,827 + 0 = 0,827$

Pengaruh jalur secara utuh dengan menggabungkan hasil analisis pada setiap substruktur, dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

- X_1 = Kecerdasan Adversitas
- X_2 = Kepribadian Proaktif
- X_3 = *Teamwork*
- X_4 = *Organizational Commitment*
- X_5 = Motivasi Kerja
- Y = Kepemimpinan Melayani

Gambar 47. Koefisien Jalur

2) Model Matematika Statistik

Berdasarkan konstelasi pengaruh antar, maka dapat dihasilkan model matematika statistika sebagai berikut.

1) Persamaan Substruktural 1

$$\hat{y} = \beta_{y1}X_1 + \beta_{y2}X_2 + \beta_{y3}X_3 + \beta_{y4}X_4 + \beta_{y5}X_5 + \epsilon_y$$

$$\hat{y} = 0,204X_1 + 0,212X_2 + 0,171X_3 + 0,207X_4 + 0,203X_5 + 0,107$$

2) Persamaan Substruktural 2

$$X_4 = \beta_{41}X_1 + \beta_{42}X_2 + \epsilon_4$$

$$X_4 = 0,542X_1 + 0,413X_2 + 0,422$$

3) Persamaan Substruktural 3

$$X_5 = \beta_{52}X_2 + \beta_{53}X_3 + \epsilon_5$$

$$X_5 = 0,417X_2 + 0,574X_3 + 0,423$$

4) Persamaan Substruktural 4

$$X_2 = \beta_{21}X_1 + \epsilon_2$$

$$X_2 = 0,827X_1 + 0,316$$

Mengonfirmasi hubungan kausal tiap-tiap faktor

1) Kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y1}) = 0,204, dengan t_{hitung} = 3,629 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya, terdapat pengaruh positif langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani. Semakin kuat kecerdasan adversitas pada individu kepala sekolah, maka kepemimpinan melayani kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor semakin meningkat.

2) Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y2}) = 0,212, dengan t_{hitung} = 2,879 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya, terdapat pengaruh positif langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani. Semakin kuat kepribadian proaktif pada individu kepala sekolah akan meningkatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

3) *Teamwork* terhadap kepemimpinan melayani

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y3}) = 0,171, dengan t_{hitung} = 4,237 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya, terdapat pengaruh langsung positif *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani. Semakin kuat *teamwork* pada individu kepala sekolah akan meningkatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

4) *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y4}) = 0,207, dengan t_{hitung} = 3,848 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$. Artinya, terdapat pengaruh positif langsung *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani. Semakin besar *Organizational Commitment* kepala sekolah maka akan meningkatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

5) Motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y5}) = 0,203, dengan t_{hitung} = 3,987 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani, artinya semakin kuat motivasi kerja maka akan meningkatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

6) *Organizational Commitment* terhadap kecerdasan adversitas

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y41}) = 0,542, dengan t_{hitung} = 2,389 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya, terdapat pengaruh positif langsung kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment*., artinya semakin kuat kecerdasan adversitas pada

individu kepala sekolah akan meningkatkan *Organizational Commitment* di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

7) *Organizational Commitment* terhadap kepribadian proaktif

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y42}) = 0,413, dengan $t_{hitung} = 6,869$ sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya, terdapat pengaruh positif langsung kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment*. Semakin kuat kepribadian proaktif pada individu kepala sekolah akan meningkatkan *Organizational Commitment* kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

8) Motivasi kerja terhadap kepribadian proaktif

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y52}) = 0,417, dengan $t_{hitung} = 9,133$ sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya, terdapat pengaruh positif langsung kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja. Semakin kuat kepribadian proaktif pada individu kepala sekolah akan meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

9) Motivasi kerja terhadap *teamwork*

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y53}) = 0,574, dengan $t_{hitung} = 3,323$ sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya, terdapat pengaruh positif langsung *teamwork* terhadap motivasi kerja. Semakin kuat *teamwork* pada individu kepala sekolah akan meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

10) Kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif

Secara statistik, diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y21}) = 0,827, dengan $t_{hitung} = 20,046$ sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,972$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif. Semakin kuat kecerdasan adversitas pada individu kepala sekolah akan meningkatkan kepribadian proaktif kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

11) Kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*

Secara statistik, diperoleh nilai Z_{hitung} (9,860) > nilai Z_{tabel} (1,96), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, dan nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Artinya, *Organizational Commitment* mampu memediasi kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung, terdapat pengaruh positif tidak langsung antara kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*. Semakin kuat kecerdasan adversitas pada individu kepala sekolah, maka akan menguatkan kepemimpinan melayani kepala

sekolah melalui peningkatan *Organizational Commitment* individu kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

12) Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*

Secara statistik, diperoleh nilai $Z_{hitung} (3,678) > \text{nilai } Z_{tabel} (1,96)$, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, kemudian nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk kecerdasan adversitas (sig) sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* mampu memediasi kepribadian proaktif (X_1) terhadap kepemimpinan melayani.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh adanya pengaruh positif tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*. Semakin kuat kepribadian proaktif pada individu kepala sekolah, maka akan menguatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah melalui peningkatan *Organizational Commitment* individu kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

13) Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja

Secara statistik, diperoleh nilai $Z_{hitung} (4,608) > \text{nilai } Z_{tabel} (1,96)$, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, lalu nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh adanya pengaruh positif tidak langsung antara kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja. Semakin kuat kepribadian proaktif pada individu kepala sekolah, maka akan semakin menguatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah melalui peningkatan motivasi kerja individu kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

14) *Teamwork* terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja

Diperoleh nilai $Z_{hitung} (7,034) > \text{nilai } Z_{tabel} (1,96)$, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, lalu nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh adanya pengaruh positif tidak langsung dari *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja. Semakin kuat *teamwork* pada individu kepala sekolah, maka akan semakin menguatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah melalui peningkatan motivasi kerja individu kepala sekolah di SMK Swasta Kabupaten Bogor.

Analisis indikator

Dari hasil konfirmasi masing-masing hubungan kausal antarfaktor, lakukanlah identifikasi dengan menghitung menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung yang didapat dari koefisien jalur dan koefisien korelasi. Jumlah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung disebut pengaruh total.

1) Pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepemimpinan melayani

Tabel 155. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Kepemimpinan Melayani

	Pengaruh			Total
	Langsung	Tidak Langsung		
		<i>Organizational Commitment</i>	Motivasi kerja	
Kecerdasan Adversitas	β_{Y1} 0,204	$(\beta_{41})(\beta_{Y4})$ (0,542)(0,207) = 0,112	-	0,316
Kepribadian Proaktif	β_{Y2} 0,212	$(\beta_{42})(\beta_{Y4})$ (0,413)(0,207) = 0,085	$(\beta_{52})(\beta_{Y5})$ (0,417)(0,203) = 0,085	0,382
<i>Teamwork</i>	β_{Y3} 0,171	-	$(\beta_{53})(\beta_{Y5})$ (0,574)(0,203) = 0,117	0,288
<i>Organizational Commitment</i>	β_{Y4} 0,207	-	-	0,207
Motivasi Kerja	β_{Y5} 0,203	-	-	0,203

Sumber: Data diolah

Keterangan:

- Kepemimpinan melayani berpengaruh langsung terhadap kecerdasan adversitas sebesar 20,4%, berpengaruh tidak langsung melalui *Organizational Commitment* sebesar 11,2%.
- Kepemimpinan Melayani berpengaruh langsung terhadap kepribadian proaktif sebesar 21,2%, berpengaruh tidak langsung melalui *Organizational Commitment* sebesar 8,5% dan berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 8,5%.
- Kepemimpinan Melayani berpengaruh langsung terhadap *teamwork* sebesar 17,1%, berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 11,7%.
- Kepemimpinan Melayani berpengaruh langsung terhadap *Organizational Commitment* sebesar 20,7%.
- Kepemimpinan Melayani berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 20,3%.

2) Pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *Organizational Commitment*

Tabel 156. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap *Organizational Commitment*

	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak Langsung (X_2)	
Kecerdasan adversitas	β_{y1} 0,204	$(\beta_{21})(\beta_{32})$ (0,827)(0,542) = 0,448	0,652
Kepribadian Proaktif (X_2)	β_{y2} 0,212	-	0,212

Sumber: Data diolah

Keterangan:

- *Organizational Commitment* berpengaruh langsung terhadap kecerdasan adversitas sebesar 20,4%, berpengaruh tidak langsung melalui Kepribadian Proaktif sebesar 44,8%.
- Pengaruh langsung dan tidak langsung *Organizational Commitment* terhadap kecerdasan adversitas adalah 65,2%.
- *Organizational Commitment* berpengaruh langsung terhadap kepribadian proaktif sebesar 21,2%.

3) Pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap motivasi kerja

Tabel 157. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Motivasi Kerja

	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak Langsung	
Kepribadian Proaktif	β_{32} 0,417	-	0,417
<i>Teamwork</i>	β_{33} 0,574	-	0,574

Sumber: Data diolah

Keterangan:

- Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kepribadian proaktif sebesar 41,7%.
- Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap *teamwork* sebesar 57,4%.

4) Pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepribadian proaktif

Tabel 158. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Kepribadian Proaktif

	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak Langsung	
Kecerdasan Adversitas	0,827	-	0,827

Sumber: Sumber: Data diolah

Tabel di atas menunjukkan, bahwa kepribadian proaktif berpengaruh langsung terhadap kecerdasan adversitas sebesar 82,7%. Artinya, aspek ini tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain tetapi secara langsung dan tidak langsung sebesar 82,7%.

Tabel 159. Pengaruh Total Aspek Penyebab (X) terhadap Akibat (Y)

	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung		Pengaruh Total
		Organizational Commitment	Motivasi kerja	
Kecerdasan Adversitas	0,204 (β_{y1})	0,111 (β_{y41})	-	0,305
Kepribadian Proaktif	0,212 (β_{y2})	0,088 (β_{y42})	0,088 (β_{y52})	0,388
Teamwork	0,171 (β_{y3})	-	0,098 (β_{y53})	0,269
Organizational Commitment	0,207 (β_{y4})	-	-	0,207
Motivasi Kerja	0,203 (β_{y5})	-	-	0,203

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperti disajikan pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Organizational Commitment* tidak berfungsi efektif sebagai “*Intervening Variable*”. Selain itu, kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani dan kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment* lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*.
2. Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani dan kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment* lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan

- melayani melalui *Organizational Commitment*.
3. Motivasi kerja tidak berfungsi efektif sebagai “*Intervening Variable*”. Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani dan kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja.
 4. Motivasi kerja tidak berfungsi efektif sebagai “*Intervening Variable*”. *Teamwork* terhadap kepemimpinan melayani dan *teamwork* terhadap motivasi kerja lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja.

Analisis SITOREM

Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management (sitorem), merupakan metode untuk melaksanakan “*Operation Research*” dalam bidang Manajemen Pendidikan (Hardhienata, 2017). Analisis SITOREM dilakukan dengan cara mengidentifikasi serta menganalisis tiga hal antara lain:

- a) Identifikasi kekuatan pengaruh antara penyebab dan akibatnya;
- b) Analisis nilai tiap indikator; dan
- c) Analisis terhadap bobot masing-masing indikator berdasarkan kriteria *Cost, Benefit, Urgency and Importance*.

Urutan prioritas indikator-indikator yang perlu segera diperbaiki dan dipertahankan dapat ditentukan dengan SITOREM melalui tahapan-tahapan sebagai berikut.

1. Analisis kontribusi (koefisien determinasi)

Analisis ini dapat menggunakan formula perhitungan koefisien determinasi dari kuadrat koefisien korelasi (atau Koefisien Korelasi dikuadratkan) (Supardi, 2013: 188), kemudian diurutkan dari nilai yang paling tinggi.

Tabel 160. Analisis Kontribusi

No	Pengaruh-pengaruh	Koefisien Jalur	Koefisien Determinasi	Kontribusi (%)
1	Pengaruh antara Kecerdasan Adversitas dengan Kepemimpinan Melayani	0,212	0.045	4.494
2	Pengaruh antara Kepribadian Proaktif dengan Kepemimpinan Melayani	0,204	0.042	4.162
3	Pengaruh antara <i>Teamwork</i> dengan Kepemimpinan Melayani	0,171	0.029	2.924

No	Pengaruh-pengaruh	Koefisien Jalur	Koefisien Determinasi	Kontribusi (%)
4	Pengaruh antara <i>Organizational Commitment</i> dengan Kepemimpinan Melayani	0,207	0.043	4.285
5	Pengaruh antara Motivasi kerja dengan Kepemimpinan Melayani	0,203	0.041	4.121

Sumber: Sumber: Data diolah

2. Analisis indikator-indikator

Analisis tiap indikator dihitung dari rata-rata skor tiap indikator. Skor rata-rata tiap indikator merupakan gambaran tentang kondisi aktual indikator-indikator tersebut sebagaimana tabel berikut.

Tabel 161. Skor Indikator

No	Indikator	Rerata Skor
Kepemimpinan melayani		
1	Kerendahan hati (<i>Humility</i>)	3.78
2	Belas kasih (<i>Compassion</i>)	3.76
3	Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	3.85
4	Keberanian (<i>Courage</i>)	3.98
5	Integritas (<i>Integrity</i>)	4.10
6	Mendengarkan (<i>Listening</i>)	3.76
Kecerdasan adversitas		
1	Sikap mengendalikan kesulitan (<i>Control</i>)	3.88
2	Sikap terhadap asal-usul kesulitan (<i>Origin</i>)	3.61
3	Sikap menghadapi kesulitan (<i>Ownership</i>)	3.60
4	Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (<i>Reach</i>)	4.00
5	Daya tahan terhadap kesulitan (<i>Endurance</i>)	4.10
Kepribadian proaktif		
1	Identifikasi peluang dan tindak lanjut (<i>Opportunities</i>)	3.68
2	Inisiatif (<i>Initiative</i>)	3.74
3	Tindakan (<i>Action</i>)	3.57
4	Kerja keras sampai terjadi perubahan (<i>Worker</i>)	4.02
Teamwork		
1	Kerja sama (<i>Cooperation</i>)	4.05

No	Indikator	Rerata Skor
2	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	4.02
3	Kekompakan (<i>Cohesiveness</i>)	4.07
4	Tanggung Jawab (<i>Responsibilities</i>)	4.04
5	Komunikasi (<i>Communication</i>)	4.10
Organisasional komitmen		
1	Rasa memiliki (<i>a sense of belonging</i>)	3.65
2	Loyal terhadap pekerjaan (<i>Loyalty</i>)	4.11
3	Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (<i>togetherness</i>)	4.04
4	Pelayanan yang diinginkan (<i>service</i>)	3.78
5	<i>Feedback</i> yang didapat dari organisasi (<i>feedback</i>)	3.85
6	Kesesuaian kemampuan (<i>suitability</i>)	4.03
7	Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (<i>income</i>).	3.76
Motivasi kerja		
1	Hasrat Pencapaian prestasi (<i>Achievement</i>)	4.10
2	Keinginan mendapatkan Pengakuan (<i>Confession</i>)	3.37
3	Hasrat bertanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	4.04
4	Keinginan mendapatkan Kemajuan (<i>Progress</i>)	4.09
5	Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (<i>Working Condition</i>)	3.47
6	Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (<i>Organizational Procedure</i>)	4.12

Sumber: Data diolah

3. Analisis bobot indikator

Analisis bobot masing-masing indikator dihitung berdasarkan penilaian (*judgment*) beberapa pakar berdasarkan kriteria “*Cost, Benefit, Urgency and Importance.*”

- 1) Aspek “*Cost*”, yaitu biaya, waktu, upaya (*effort*), atau sumber daya. Semakin tinggi “*cost*” suatu indikator, berarti semakin besar peranan indikator tersebut di dalam suatu faktor.
- 2) Aspek “*Benefit*”, yaitu manfaat, kegunaan, atau kontribusi yang diberikan indikator. Semakin tinggi “*benefit*” suatu indikator, berarti semakin besar peranan indikator tersebut di dalam suatu faktor.
- 3) Aspek “*Urgency*”, yaitu seberapa besar dorongan, desakan atau kebutuhan dari suatu indikator. Semakin besar “*urgency*” suatu indikator, berarti semakin besar peranan indikator tersebut di dalam suatu faktor.

- 4) Aspek “*Importance*”, yaitu seberapa besar taraf pentingnya suatu indikator, yang mana semakin tinggi taraf “*importance*” suatu indikator, maka semakin besar peranan indikator tersebut di dalam suatu faktor.

Analisis bobot indikator dalam hal ini adalah sebagai berikut.

1) Kepemimpinan melayani

Tabel 162. Penilaian Bobot Indikator Kepemimpinan Melayani

No	Indikator	Bobot Penilaian			Rerata Skor
		Expert		Rerata Bobot Penilaian	
		1	2		
1	Kerendahan hati (<i>Humility</i>)	20.69%	16.28%	18.48%	3.78
2	Belas kasih (<i>Compassion</i>)	18.39%	12.79%	15.59%	3.76
3	Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	16.09%	19.77%	17.93%	3.85
4	Keberanian (<i>Courage</i>)	13.79%	15.12%	14.45%	3.98
5	Integritas (<i>Integrity</i>)	16.09%	17.44%	16.77%	4.10
6	Mendengarkan (<i>Listening</i>)	14.94%	18.60%	16.77%	3.76
TOTAL		100%	100%	100%	3.87

Sumber: Data diolah

2) Kecerdasan adversitas

Tabel 163. Penilaian Bobot Indikator Kecerdasan Adversitas

No	Indikator	Bobot Penilaian			Rerata Skor
		Expert		Rerata Bobot Penilaian	
		1	2		
1	Kendali terhadap kesulitan (<i>Control</i>)	22.73%	23.61%	23.17%	3.88
2	Pandangan terhadap asal usul kesulitan (<i>Origin</i>)	18.18%	18.06%	18.12%	3.61
3	Pengakuan terhadap akibat kesulitan (<i>Ownership</i>),	15.15%	15.28%	15.21%	3.60
4	Jangkauan kesulitan (<i>Reach</i>)	19.70%	22.22%	20.96%	4.00
5	Daya tahan terhadap kesulitan (<i>Endurance</i>)	24.24%	20.83%	22.54%	4.10
TOTAL		100%	100%	100%	3.84

Sumber: Data diolah

3) Kepribadian proaktif

Tabel 164. Penilaian Bobot Indikator Kepribadian Proaktif

No	Indikator	Bobot Penilaian			Rerata Skor
		Expert		Rerata Bobot Penilaian	
		1	2		
1	Identifikasi peluang dan tindak lanjut (<i>Opportunities</i>)	22.64%	27.12%	24.88%	3.68
2	Inisiatif (<i>Initiative</i>)	26.42%	20.34%	23.38%	3.74
3	Tindakan (<i>Action</i>)	24.53%	28.81%	26.67%	3.57
4	Kerja keras sampai terjadi perubahan (<i>Worker</i>)	26.42%	23.73%	25.07%	4.02
TOTAL		100%	100%	100%	3.75

Sumber: Data diolah

4) Teamwork

Tabel 165. Penilaian Bobot Indikator *Teamwork*

No	Indikator	Bobot Penilaian			Rerata Skor
		Expert		Rerata Bobot Penilaian	
		1	2		
1	Kerja sama (<i>Cooperation</i>)	21.21%	21.69%	21.45%	4.05
2	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	19.70%	18.07%	18.88%	4.02
3	Kekompakan (<i>Cohesiveness</i>)	21.21%	19.28%	20.24%	4.07
4	Tanggung Jawab (<i>Responsibilities</i>)	21.21%	18.07%	19.64%	4.04
5	Komunikasi (<i>Communication</i>)	16.67%	22.89%	19.78%	4.10
TOTAL		100%	100%	100%	4.06

Sumber: Data diolah

5) Komitmen terhadap organisasi

Tabel 166. Penilaian Bobot Indikator *Organizational Commitment*

No	Indikator	Bobot Penilaian			Rerata Skor
		Expert		Rerata Bobot Penilaian	
		1	2		
1	Rasa memiliki (<i>a sense of belonging</i>)	14.29%	18.29%	16.29%	3.65
2	Loyal terhadap pekerjaan (<i>Loyalty</i>)	21.43%	15.85%	18.64%	4.11
3	Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (<i>togetherness</i>)	17.86%	13.41%	15.64%	4.04
4	Pelayanan yang diinginkan (<i>service</i>)	14.29%	14.63%	14.46%	3.78
5	Feedback yang didapat dari organisasi (<i>feedback</i>)	17.86%	20.73%	19.29%	3.85
6	Kesesuaian kemampuan (<i>suitability</i>)	14.29%	17.07%	15.68%	4.03
7	Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (<i>income</i>).	12.50%	11.83%	12.16%	3.76
TOTAL		100%	100%	100%	3.89

Sumber: Data diolah

6) Motivasi kerja

Tabel 167. Penilaian Bobot Indikator Motivasi Kerja

No	Indikator	Bobot Penilaian			Rerata Skor
		Expert		Rerata Bobot Penilaian	
		1	2		
1	Hasrat Pencapaian prestasi (<i>Achievement</i>)	15.69%	15.74%	15.71%	4.10
2	Keinginan mendapatkan Pengakuan (<i>Confession</i>)	12.75%	17.59%	15.17%	3.37
3	Hasrat bertanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	15.69%	12.96%	14.32%	4.04
4	Keinginan mendapatkan Kemajuan (<i>Progress</i>)	9.80%	12.04%	10.92%	4.09

No	Indikator	Bobot Penilaian			Rerata Skor
		Expert		Rerata Bobot Penilaian	
		1	2		
5	Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (<i>Working Condition</i>)	11.76%	12.04%	11.90%	3.47
6	Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (<i>Organizational Procedure</i>)	12.75%	9.26%	11.00%	4.12
TOTAL		100%	100%	100%	3.87

Sumber: Data diolah

Keterangan		
No	Bobot Skor	Klasifikasi Indikator
1	4.00 – 5.00	Dipertahankan atau Dikembangkan
2	0.00 – 3.99	Diperbaiki

4. Analisis penetapan klasifikasi indikator

Selanjutnya adalah analisis untuk menetapkan klasifikasi indikator-indikator menjadi:

- Kelompok Indikator yang perlu segera diperbaiki (Bobot Tinggi dan Skor Rendah)
- Kelompok Indikator yang perlu dipertahankan atau dikembangkan (Bobot Tinggi dan Skor Tinggi)

1) Kepemimpinan melayani

Tabel 168. Penetapan Klasifikasi Indikator Kepemimpinan Melayani

No	Indikator-indikator Kepemimpinan Melayani (6 Indikator)	Bobot Penilaian Expert	Rerata Skor	Penetapan Peringkat Indikator	
1	Integritas (<i>Integrity</i>)	16.77%	4.10	(16.77%) (4.10)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
2	Kerendahan hati (<i>Humility</i>)	18.48%	3.78	(18.48%) (3.78)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
3	Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	17.93%	3.85	(17.93%) (3.85)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
4	Mendengarkan (<i>Listening</i>)	16.77%	3.76	(16.77%) (3.76)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
5	Belas kasih (<i>Compassion</i>)	15.59%	3.76	(15.59%) (3.76)	: Prioritas untuk segera diperbaiki

No	Indikator-indikator Kepemimpinan Melayani (6 Indikator)	Bobot Penilaian <i>Expert</i>	Rerata Skor	Penetapan Peringkat Indikator	
6	Keberanian (<i>Courage</i>)	14.45%	3.98	(14.45%) (3.98)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
	Jumlah/Rata-Rata	100%	3.87		

Sumber: Data diolah

2) Kecerdasan adversitas

Tabel 169. Penetapan Klasifikasi Indikator Kecerdasan Adversitas

No	Indikator-indikator Kecerdasan Adversitas (5 Indikator)	Bobot Penilaian <i>Expert</i>	Rerata Skor	Penetapan Peringkat Indikator	
1	Daya tahan terhadap kesulitan (<i>Endurance</i>)	22.54%	4.10	(22.54%) (4.10)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
2	Jangkauan kesulitan (<i>Reach</i>)	20.96%	4.00	(20.96%) (4.00)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
3	Kendali terhadap kesulitan (<i>Control</i>)	23.17%	3.88	(23.17%) (3.88)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
4	Pandangan terhadap asal usul kesulitan (<i>Origin</i>)	18.12%	3.61	(18.12%) (3.61)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
5	Pengakuan terhadap akibat kesulitan (<i>Ownership</i>)	15.21%	3.60	(15.21%) (3.60)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
	Jumlah/Rata-Rata	100%	3.84		

Sumber: Data diolah

3) Kepribadian proaktif

Tabel 170. Penetapan Klasifikasi Indikator Kepribadian Proaktif

No	Indikator-indikator Kepribadian Proaktif (4 Indikator)	Bobot Penilaian <i>Expert</i>	Rerata Skor	Penetapan Peringkat Indikator	
1	Kerja keras sampai terjadi perubahan (<i>Worker</i>)	25.07%	4.02	(25.07%) (4.02)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
2	Tindakan (<i>Action</i>)	26.67%	3.57	(26.67%) (3.57)	: Prioritas untuk segera diperbaiki

No	Indikator-indikator Kepribadian Proaktif (4 Indikator)	Bobot Penilaian Expert	Rerata Skor	Penetapan Peringkat Indikator	
3	Identifikasi peluang dan tindak lanjut (<i>Opportinities</i>)	24.88%	3.68	(24.88%) (3.68)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
4	Inisiatif (<i>Initiative</i>)	23.38%	3.74	(23.38%) (3.74)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
	Jumlah/Rata-Rata	100%	3.75		

Sumber: Data diolah

4) *Teamwork*

Tabel 171. Penetapan klasifikasi indikator *teamwork*

No	Indikator-indikator <i>Teamwork</i> 5 Indikator)	Bobot Penilaian Expert	Rerata Skor	Penetapan Peringkat Indikator	
1	Kerja sama (<i>Cooperation</i>)	21.45%	4.05	(21.45%) (4.05)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
2	Kekompakan (<i>Cohesiveness</i>)	20.24%	4.07	(20.24%) (4.07)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
3	Komunikasi (<i>Communication</i>)	19.78%	4.1	(19.78%) (4.10)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
4	Tanggung Jawab (<i>Responsibilities</i>)	19.64%	4.04	(19.64%) (4.04)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
5	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	18.88%	4.02	(18.88%) (4.02)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
	Jumlah/Rata-Rata	100%	4.06		

Sumber: Data diolah

5) *Organizational Commitment*

Tabel 172. Penetapan Klasifikasi Indikator *Organizational Commitment*

No	Indikator-indikator organisasional komitmen (7 Indikator)	Bobot Penilaian Expert	Rerata Skor	Penetapan Peringkat Indikator	
1	Loyal terhadap pekerjaan (<i>Loyalty</i>)	16.36%	4.11	(16.36%) (4.11)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
2	Kesesuaian kemampuan (<i>suitability</i>)	13.78%	4.03	(13.78%) (4.03)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
3	Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (<i>togetherness</i>)	13.73%	4.04	(13.73%) (4.04)	: Dipertahankan atau Dikembangkan

No	Indikator-indikator organisasional komitmen (7 Indikator)	Bobot Penilaian Expert	Rerata Skor	Penetapan Peringkat Indikator	
4	Feedback yang didapat dari organisasi (<i>feedback</i>)	16.95%	3.85	(16.95%) (3.85)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
5	Rasa memiliki (<i>a sense of belonging</i>)	14.31%	3.65	(14.31%) (3.65)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
6	Pelayanan yang diinginkan (<i>service</i>)	12.70%	3.78	(12.70%) (3.78)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
7	Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (<i>income</i>).	12.16%	3.76	(12.16%) (3.76)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
	Jumlah/Rata-Rata	100%	3.89		

Sumber: Data diolah

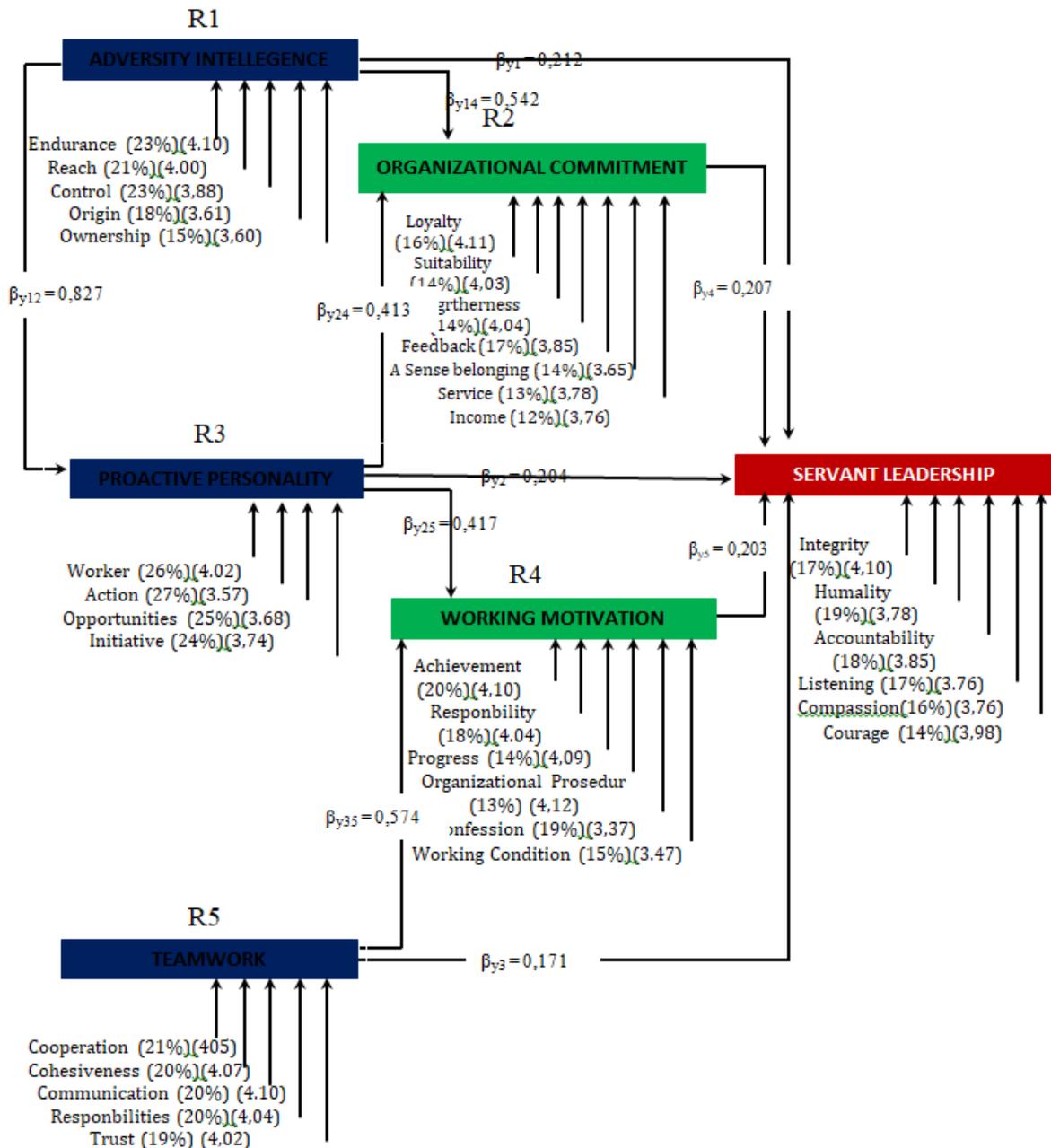
6) Motivasi kerja

Tabel 173. Penetapan Klasifikasi Indikator Motivasi Kerja

No	Indikator-Indikator Motivasi Kerja (6 Indikator)	Bobot Penilaian Expert	Rerata Skor	Penetapan Peringkat Indikator	
1	Hasrat Pencapaian prestasi (<i>Achievement</i>)	20.01%	4.1	(20.01%) (4.10)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
2	Hasrat bertanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	18.27%	4.04	(18.27%) (4.04)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
3	Keinginan mendapatkan Kemajuan (<i>Progress</i>)	13.89%	4.09	(13.89%) (4.09)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
4	Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (<i>Organizational Procedure</i>)	13.41%	4.12	(13.41%) (4.12)	: Dipertahankan atau Dikembangkan
5	Keinginan mendapatkan Pengakuan (<i>Confession</i>)	19.27%	3.37	(19.27%) (3.37)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
6	Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (<i>Working Condition</i>)	15.15%	3.47	(15.15%) (3.47)	: Prioritas untuk segera diperbaiki
	Jumlah/Rata-Rata	100%	3.87		

Sumber: Data diolah

Keterangan		
No	Bobot Skor	Klasifikasi Indikator
1	4.00 – 5.00	Dipertahankan atau Dikembangkan
2	0.00 – 3.99	Diperbaiki



Sumber: Data diolah

Gambar 48. Konstelasi Penelitian Beserta Indikator

Hasil analisis penetapan klasifikasi indikator ialah berupa kelompok indikator yang perlu segera diperbaiki dan dipertahankan atau dikembangkan kelak berdasarkan peringkat yang telah didefinisikan.

Tabel 174. Penetapan Hasil Analisis SITOREM

ADVERSITY INTELLIGENCE ($\beta y1 = 0,212$) (rangk.I)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Control	1 st	Control (23.17%)	3.88
2	Origin	2 nd	Endurance (22.54%)	4.10
3	Ownership	3 rd	Reach (20.96%)	4.00
4	Reach	4 th	Origin (18.12%)	3.61
5	Endurance	5 th	Ownership (15.21%)	3.60
PROACTIVE PERSONALITY ($\beta y2 = 0,204$) (rangk.III)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Opportunities	1 st	Action (26.67%)	3.57
2	Initiative	2 nd	Worker (25.07%)	4.02
3	Action	3 rd	Opportunities (24.88%)	3.68
4	Worker	4 th	Initiative (23.38%)	3.74
TEAMWORK ($\beta y3 = 0,171$) (rangk.V)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Cooperation	1 st	Cooperation (21.45%)	4.05
2	Trust	2 nd	Cohesiveness (20.24%)	4.07
3	Cohesiveness	3 rd	Communication (19.78%)	4.10
4	Responsibilities	4 th	Responsibilities (19.64%)	4.04
5	Communication	5 th	Trust (18.88%)	4.02

ORGANIZATIONAL COMMITMENT (X4) ($\beta y4 = 0,207$) (rank.II)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	a Sense of belonging	1 st	Feedback (16.95%)	3.85
2	Loyalty	2 nd	Loyalty (16.36%)	4.11
3	Togetherness	3 rd	a Sense of belonging (14.31%)	3.65
4	Service	4 th	Suitability (13.78%)	4.03
5	Feedback	5 th	Togetherness (13.73%)	4.04
6	Suitability	6 th	Service (12.70%)	3.78
7	Income	7 th	Income (12.16%)	3.76
WORK MOTIVATION ($\beta y5 = 0,203$) (rank.IV)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Achievement	1 st	Achievement (20.01%)	4.10
2	Confession	2 nd	Confession (19.27%)	3.37
3	Responsibility	3 rd	Responsibility (18.27%)	4.04
4	Progress	4 th	Working Condition (15.15%)	3.47
5	Working Condition	5 th	Progress (13.89%)	4.09

6	Organizational Procedur	6 th	Organizational Procedur (13.41%)	4.12
SERVANT LEADERSHIP				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Humility	1 st	Humility (18.48%)	3.78
2	Compassion	2 nd	Accountability (17.93%)	3.85
3	Accountability	3 rd	Integrity (16.77%)	4.10
4	Courage	4 th	Listening (16.77%)	3.76
5	Integrity	5 th	Compassion (15.59%)	3.76
6	Listening	6 th	Courage (14.45%)	3.98

SITOREM ANALYSIS RESULT		
Priority order of indicator to be Strengthened		Indicator remain to be maintained
1 st	Control	1. Endurance
2 nd	Origin	2. Reach
3 rd	Ownership	3. Loyalty
4 th	Feedback	4. Suitability
5 th	a Sense of belonging	5. Togetherness
6 th	Service	6. Worker
7 th	Income	7. Achievement
8 th	Action	8. Responsibility
9 th	Opportinities	9. Progress
10 th	Initiativ	10. Organizational Procedur
11 th	Confession	11. Cooperation
12 th	Working Condition	12. Cohesiveness
13 th	Humility	13. Communication
14 th	Accountability	14. Responsibilities
15 th	Listening	15. Trust
16 th	Compassion	16. Integrity
17 th	Courage	

Sumber: Data diolah

Bab 5 Pendalaman Faktor-Faktor Kepemimpinan Melayani

Pengaruh Positif Langsung

Kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani

Kepala Sekolah yang memiliki kecerdasan adversitas menunjukkan peningkatan kepemimpinan melayani dalam pencapaian tujuan sekolah. Konsistensi ini membuat kepala sekolah menjadi *role model* dalam layanan dan pengembangan sekolah. Kecerdasan adversitas adalah tingkat kegigihan individu merespons berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kendali terhadap kesulitan (*Control*), yaitu seberapa besar kendali yang dirasakan terhadap kesulitan atau kegagalan yang dialami;
- 2) Pandangan terhadap asal usul kesulitan (*Origin*), yaitu sikap yang dilatarbelakangi oleh pandangan terhadap asal usul kesulitan;
- 3) Pengakuan terhadap akibat kesulitan (*Ownership*), yaitu pengakuan diri atas akibat-akibat kesulitan yang dialami;
- 4) Daya tahan terhadap kesulitan (*Endurance*), yaitu sejauh mana kesulitan dianggap akan menjangkau kehidupan secara keseluruhan; dan
- 5) Daya tahan terhadap kesulitan (*Endurance*), yaitu pandangan terhadap berapa lama kesulitan dan penyebab kesulitan itu akan berlangsung.

Kepemimpinan melayani adalah perilaku seorang pemimpin yang secara sadar melayani orang lain, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan dan aspirasi orang lain, menciptakan harmoni, dan memiliki karakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator-indikator Kepemimpinan Melayani meliputi:

- a) Kerendahan hati (*Humility*): Pemimpin menunjukkan perilaku yang mengembangkan potensi orang lain sesuai dengan kondisi pribadi mereka.
- b) Belas kasih (*Compassion*): Pemimpin memiliki empati, merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, serta menunjukkan cinta tanpa syarat dan mengutamakan orang lain.
- c) Akuntabilitas (*Accountability*): Pemimpin menerapkan transparansi dalam praktik kerjanya, meminta orang lain bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, memantau kinerja, dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuan individu.
- d) Keberanian (*Courage*): Pemimpin terbuka untuk mengambil risiko yang dipertimbangkan, membela apa yang benar secara moral, bahkan dalam situasi yang negatif atau bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi.
- e) Integritas (*Integrity*): Pemimpin bersikap jujur, adil, memiliki prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja yang etis.

- f) Mendengar (*Listening*): Pemimpin memiliki komitmen mendalam untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan pengetahuan, memberikan waktu untuk refleksi dan keheningan, dan menjadi sadar terhadap hal-hal yang tidak terucapkan.

Keterikatan ini dapat dipahami melalui konsep kecerdasan adversitas yang dinyatakan oleh Stoltz (2000). Kecerdasan adversitas dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengelola kesulitan yang mungkin muncul di masa depan. Konsep ini erat terkait dengan kecerdasan emosional (EQ), yaitu sejauh mana seseorang dapat mengelola kesulitan yang dihadapi. Selain itu, juga terkait dengan kecerdasan spiritual (SQ), yaitu sejauh mana seseorang mengambil tanggung jawab atas kesalahan atau kegagalan, apakah ia menyalahkan dirinya sendiri atau orang lain dan lingkungan sebagai penyebab kesulitan.

Lebih penting lagi, kecerdasan adversitas mengharuskan seseorang memiliki kemauan untuk bertanggung jawab atas kesalahan atau kegagalan yang terjadi. Konsep ini menegaskan bahwa kecerdasan adversitas merupakan bentuk keterampilan hidup yang mendorong terciptanya kepemimpinan melayani.

Secara statistik, terdapat pengaruh signifikan antara kecerdasan adversitas dengan kepemimpinan melayani melalui persamaan regresi $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$. Setiap peningkatan satu unit nilai kecerdasan adversitas akan diikuti oleh peningkatan nilai kepemimpinan melayani sebesar 0,645 unit dengan nilai konstanta 39,508. Persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor kecerdasan adversitas. Hal ini juga dikonfirmasi dengan nilai F hitung adalah $1,682 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, di mana kecerdasan adversitas dengan kepemimpinan melayani berpola *linier*, dan nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$. Kekuatan pengaruh kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani sebesar 62,3 %, sedangkan 37,7 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kecerdasan adversitas.

Okorji & Epetuku (2019: 938-945), memberikan gambaran bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kecerdasan adversitas (*Adversity Intelligence*) dengan kepemimpinan melayani (*Servant leadership*). Semakin tinggi kecerdasan adversitas, maka semakin tinggi pula kepemimpinan melayani, dan hal ini berlaku sebaliknya. Kecerdasan adversitas merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merespons berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas. Ciri dari kecerdasan adversitas yaitu kendali atas peristiwa yang menimbulkan kesulitan, pandangan terhadap asal-usul kesulitan, pengakuan terhadap akibat-akibat kesulitan, pandangan terhadap jangkauan dan dampak kesulitan, serta daya tahan terhadap kesulitan. Kecerdasan adversitas akan mempengaruhi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan analisis SITOREM, ditemukan bahwa penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas. Dalam hal ini, perlu dilakukan perbaikan pada indikator-indikator yang masih lemah, seperti

Mendengarkan (*Listening*), Belas kasih (*Compassion*), Keberanian (*Courage*), Kerendahan hati (*Humility*), Akuntabilitas (*Accountability*). Di sisi lain, indikator Integritas (*Integrity*) perlu dipertahankan atau ditingkatkan.

Selain itu, pengembangan kecerdasan adversitas juga perlu dilakukan dengan perbaikan pada indikator-indikator yang masih lemah, yaitu Sikap mengendalikan kesulitan (*Control*), Sikap terhadap asal-usul kesulitan (*Origin*), Sikap menghadapi kesulitan (*Ownership*). Di samping itu, indikator Daya tahan terhadap kesulitan (*Endurance*) dan Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (*Reach*) perlu dipertahankan atau ditingkatkan.

Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan adversitas, yang merupakan kemampuan seseorang dalam merespons berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas, dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kepemimpinan melayani.

Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani

Kepala Sekolah dengan kepribadian proaktif menunjukkan peningkatan kepemimpinan melayani dalam pencapaian tujuan sekolah. Konsistensi ini membuat kepala sekolah menjadi *role model* dalam layanan dan pengembangan sekolah. Kepribadian proaktif merupakan perilaku individu yang memiliki kecenderungan untuk mengambil tindakan yang mempengaruhi lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut:

- a) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Opportunities*);
- b) Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberitahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan (*Initiative*);
- c) Bertindak sesuai dengan kebutuhan (*Action*); dan
- d) Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*).

Menurut Bateman & Crant (2003), bentuk dasar kepribadian proaktif sebagai seseorang yang relatif tidak didesak oleh kekuatan situasional dan seseorang yang mempengaruhi perubahan lingkungan. Artinya, orang yang sangat proaktif dapat mengenali peluang dan bertindak atas peluang tersebut, serta inisiatif dan gigih memperjuangkan perubahan yang berarti. Mereka mentransformasikan misi, menemukan dan menyelesaikan permasalahan organisasi yang pada akhirnya menggunakan hal ini untuk mempengaruhi dunia di sekitar mereka. Orang yang kurang proaktif bertindak pasif dan reaktif, serta cenderung beradaptasi dengan keadaan sekitar dibandingkan menciptakan keadaan. Artinya, kecerdasan adversitas merupakan manifestasi kecakapan hidup yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Secara statistik, pengaruh signifikan antara kepribadian proaktif dengan kepemimpinan melayani dapat ditunjukkan persamaan regresi $\hat{y} = 62,423 + 0,447X_2$. Setiap peningkatan satu unit nilai kepribadian proaktif akan diikuti oleh peningkatan nilai kepemimpinan melayani sebesar 0,447 unit dengan nilai konstanta 62,423. Selain

itu juga ada nilai F hitung sebesar $2,730 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, yang mana kepribadian proaktif dengan kepemimpinan melayani berpola *linier*. Juga ada nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ yang menunjukkan bahwa hubungan kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani ialah berpengaruh signifikan. Persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor kepribadian proaktif.

Kekuatan pengaruh kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani sebesar 68,2 %, sedangkan 31,8 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kepribadian proaktif A. Newman, *et al.* (2015) dalam hal ini juga memberikan gambaran bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kepribadian proaktif dengan kepemimpinan melayani. Semakin tinggi kepribadian proaktif, maka semakin tinggi pula kepemimpinan melayani, demikian pula sebaliknya. Kepribadian proaktif memiliki kecenderungan untuk mengambil tindakan yang mempengaruhi lingkungan. Ciri dari kepribadian proaktif antara lain: Identifikasi peluang dan tindak lanjut, Inisiatif, Tindakan dan Kerja keras sampai terjadi perubahan, sehingga kepribadian proaktif akan mempengaruhi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan analisis SITOREM, terlihat bahwa penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas. Dalam hal ini, perlu dilakukan perbaikan pada indikator-indikator yang masih lemah, seperti Mendengarkan (*Listening*), Perilaku Belas kasih (*Compassion*), Keberanian (*Courage*), Kerendahan hati (*Humility*), Akuntabilitas (*Accountability*). Di sisi lain, indikator Integritas (*Integrity*) perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Selain itu, pengembangan kepribadian proaktif juga perlu dilakukan dengan perbaikan pada indikator-indikator yang masih lemah, yaitu Tindakan (*Action*), Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Opportunities*), Inisiatif (*Initiative*). Di samping itu, indikator Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*) perlu dipertahankan atau ditingkatkan.

Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa kepribadian proaktif, yang mencakup upaya untuk mengambil tindakan yang mempengaruhi lingkungan, melalui identifikasi peluang dan tindak lanjut, inisiatif, tindakan, dan kerja keras sampai terjadi perubahan, dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kepemimpinan melayani.

Teamwork terhadap kepemimpinan melayani

Kepala Sekolah yang memiliki *teamwork* menunjukkan peningkatan kepemimpinan melayani dalam pencapaian tujuan sekolah. Konsisten ini membuat kepala sekolah menjadi *role model* dalam layanan dan pengembangan sekolah. *Teamwork* adalah kolaborasi antara individu-individu yang saling mempengaruhi dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Indikator-indikator *Teamwork* meliputi:

- a) Kerja sama (*Cooperation*): Aktivitas yang dilakukan secara terpadu oleh anggota tim yang memiliki arah yang jelas menuju tujuan tertentu.

- b) Kepercayaan (*Trust*): Keyakinan yang terjalin antara anggota tim satu dengan yang lain terkait dengan niat dan perilaku masing-masing.
- c) Kekompakan (*Cohesiveness*): Kekuatan ikatan dan persatuan di antara anggota tim, di mana mereka merasa saling terikat dan saling mendukung.
- d) Tanggung Jawab (*Responsibilities*): Kewajiban moral yang dimiliki oleh anggota tim dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepada mereka.
- e) Komunikasi (*Communication*): Proses penyampaian pesan, informasi, pemikiran, dan perasaan antara anggota tim, dengan harapan mendapatkan tanggapan dan respons dari yang lain.

Menurut Duin, Jorn, & DeBower (2004) *teamwork* merupakan suatu proses di mana dua orang atau lebih mengimplementasikan dan mengevaluasi kegiatan bersama. *Teamwork* layaknya orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka terjadi disharmonis. *Teamwork* akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat. *Teamwork* merupakan manifestasi kerja sama dengan tim yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Secara statistik, terdapat pengaruh signifikan antara *teamwork* dengan kepemimpinan melayani melalui persamaan regresi $\hat{y} = 62,423 + 0,447X_2$. Setiap peningkatan satu unit nilai *teamwork* akan diikuti oleh peningkatan nilai kepemimpinan melayani sebesar 0,447 unit dengan nilai konstanta 62,423. Selain itu juga ada nilai F hitung adalah $2,360 < F$ tabel ($\alpha (0,05) = 3,952$ dan $\alpha (0,01) = 6,939$), sehingga *teamwork* dengan kepemimpinan melayani berpola linier. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani, berpengaruh signifikan. Persamaan tersebut juga dapat digunakan untuk meramalkan kepemimpinan melayani berdasarkan skor *teamwork*.

Kekuatan pengaruh *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani ialah sebesar 51,3 %, sedangkan 48,7 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar *teamwork*. Menurut Bright Mahembe dan Amos S. Engelbrecht (2013: 1-10), terdapat hubungan yang sangat signifikan kepemimpinan yang melayani dan *teamwork*. Semakin tinggi *teamwork*, maka semakin tinggi pula kepemimpinan melayani, demikian pula sebaliknya. *Teamwork* merupakan sekumpulan individu untuk melakukan kerja sama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Ciri dari *teamwork* adalah kerja sama, kepercayaan, kekompakan, tanggung jawab dan komunikasi, yang mana akan mempengaruhi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan analisis SITOREM, terlihat bahwa penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas. Dalam hal ini, perlu dilakukan perbaikan pada indikator-indikator yang masih lemah dalam kepemimpinan melayani, seperti Mendengarkan (*Listening*), Belas kasih (*Compassion*),

Keberanian (*Courage*), Kerendahan hati (*Humility*), dan Akuntabilitas (*Accountability*). Di sisi lain, indikator Integritas (*Integrity*) perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Selain itu, pengembangan *teamwork* juga perlu dilakukan dengan mempertahankan atau mengembangkan indikator-indikator seperti Kerja sama (*Cooperation*), Kekompakan (*Cohesiveness*), Komunikasi (*Communication*), Tanggung Jawab (*Responsibilities*), dan Kepercayaan (*Trust*).

Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa *teamwork*, yang melibatkan kerja sama, pengaruh saling-menyaling, kontribusi efektif, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama, dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kepemimpinan melayani.

***Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani**

Kepala sekolah yang memiliki komitmen organisasional menunjukkan peningkatan dalam kepemimpinan melayani untuk mencapai tujuan sekolah. Konsistensi ini menjadikan kepala sekolah sebagai contoh teladan dalam memberikan pelayanan dan mengembangkan sekolah. *Organizational Commitment* adalah keinginan yang kuat yang dimiliki seseorang terhadap organisasinya, ditunjukkan dalam bentuk loyalitas dan keterlibatan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Dimensi-dimensi dan indikator-indikator *Organizational Commitment* adalah sebagai berikut:

- a) Dimensi komitmen afektif dengan indikator:
 - Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
 - Kesetiaan terhadap pekerjaan (*Loyalty*)
 - Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (*togetherness*)
- b) Dimensi komitmen normatif dengan indikator:
 - Pelayanan yang diinginkan (*service*)
 - Umpan balik yang diterima dari organisasi (*feedback*)
- c) Dimensi komitmen kontinu dengan indikator:
 - Kesesuaian kemampuan (*suitability*)
 - Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (*income*)

Menurut Robbins & Judge (2007), *Organizational Commitment* dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana seseorang secara aktif mendukung organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dalam konteks ini, *Organizational Commitment* mencerminkan sikap loyalitas anggota terhadap organisasi dan menunjukkan keterlibatan berkelanjutan di mana anggota organisasi secara aktif menunjukkan perhatian mereka terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Dengan kata lain, *Organizational Commitment* mencerminkan keteguhan sikap yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Secara statistik, ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Organizational Commitment* (komitmen terhadap organisasi) dan kepemimpinan melayani. Setiap peningkatan satu unit dalam *Organizational Commitment* akan diikuti oleh peningkatan kepemimpinan melayani sebesar 0,581 unit. Dalam persamaan regresi, ditemukan bahwa $\hat{y} = 48,717 + 0,581X_4$, di mana X_4 adalah skor *Organizational Commitment*.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa hubungan antara *Organizational Commitment* dan kepemimpinan melayani bersifat linear. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < 0,05$, yang berarti hubungan ini memiliki pengaruh yang signifikan. Selanjutnya, koefisien jalur memiliki nilai 0,207, yang menunjukkan adanya kontribusi *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani. Sebanyak 55,9% variasi dalam *Organizational Commitment* dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani, sedangkan sisanya 44,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar *Organizational Commitment*.

Dalam studi Harwiki (2013: 876-885), dilaporkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap *Organizational Commitment*. Semakin tinggi nilai kepemimpinan melayani akan semakin tinggi pula nilai *Organizational Commitment*, demikian pula sebaliknya. *Organizational Commitment* merupakan keinginan, sikap dan janji seseorang secara sungguh-sungguh untuk tetap menjadi anggota organisasi, disiplin dalam bekerja dan ikut memajukan organisasi. *Organizational Commitment* dimaknai dengan adanya kenyamanan dalam organisasi, loyalitas terhadap organisasi, menginvestasikan kemampuan terhadap organisasi, keuntungan dengan bertahan dalam organisasi dan kerugian dengan meninggalkan organisasi, disiplin dalam bekerja dan kewajiban memajukan organisasi.

Berdasarkan analisis SITOREM, ditemukan bahwa penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan *Organizational Commitment* (komitmen terhadap organisasi). Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan dengan memperbaiki indikator-indikator yang masih lemah, seperti mendengarkan, belas kasih, keberanian, kerendahan hati, akuntabilitas, dan integritas. selain itu, penting juga untuk mempertahankan dan mengembangkan indikator-indikator yang sudah baik, seperti *feedback* dari organisasi, rasa memiliki, pelayanan yang diinginkan, peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan, loyal terhadap pekerjaan, kesesuaian kemampuan, dan kebersamaan dalam organisasi.

Dari hasil temuan ini, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Commitment* merupakan keinginan, sikap, dan komitmen seseorang untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, bekerja dengan disiplin, dan ikut berkontribusi dalam memajukan organisasi. Hal ini memberikan dampak positif dalam meningkatkan kepemimpinan melayani.

Motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani

Seorang kepala sekolah yang memiliki komitmen kerja yang tinggi menunjukkan peningkatan dalam kepemimpinan yang melayani untuk mencapai tujuan sekolah.

Konsistensi ini membuat kepala sekolah menjadi contoh teladan dalam layanan dan pengembangan sekolah. Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan, dan energi yang muncul dalam diri seseorang, baik dari dalam maupun dari luar, untuk melaksanakan pekerjaan dengan semangat tinggi, menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, dengan tujuan mencapai hasil yang optimal. Berikut ini adalah dimensi dan indikatornya:

a) Motivasi Internal, yaitu:

- Hasrat mencapai prestasi (*Achievement*)
- Keinginan mendapatkan pengakuan (*Recognition*)
- Hasrat untuk bertanggung jawab (*Responsibility*)
- Keinginan untuk memperoleh kemajuan (*Progress*)

b) Motivasi Eksternal, yaitu:

- Keinginan untuk memperoleh kondisi kerja yang baik (*Working Conditions*)
- Keinginan untuk memperoleh prosedur organisasi yang jelas (*Organizational Procedures*)

Menurut Smith, Montagko, & Kuzmenko (2004), *servant leadership* (kepemimpinan melayani) diarahkan untuk memotivasi pertumbuhan pribadi pengikut atau anggotanya. Patterson (2003: 97) juga sepakat, bahwa *servant leadership* menanamkan nilai cinta kasih terhadap pengikutnya, sehingga dapat berpengaruh terhadap motivasi yang muncul dalam diri pengikutnya untuk melayani. Inilah yang menjadikan motivasi kerja merupakan manifestasi keteguhan sikap yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Secara statistik, ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepemimpinan melayani. Dalam persamaan regresi, setiap peningkatan satu unit nilai motivasi kerja akan diikuti oleh peningkatan sebesar 0,577 unit dalam kepemimpinan melayani, dengan nilai awal sebesar 46,152. Selain itu, nilai F hitung ditemukan sebesar 1,283, yang lebih kecil dari nilai F tabel ($\alpha (0,05) = 1,935$ dan $\alpha (0,01) = 6,939$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kepemimpinan melayani adalah linear. Dan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kepemimpinan melayani memiliki pengaruh signifikan. Persamaan tersebut pada akhirnya dapat digunakan untuk memprediksi kepemimpinan melayani berdasarkan skor motivasi kerja.

Kontribusi motivasi kerja sebanyak 55,9% dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani. Sisanya, sebesar 44,1%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar motivasi kerja. Pratiwi (2019: 85-93) pernah melaporkan, bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik. Semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kepemimpinan melayani, demikian pula sebaliknya.

Motivasi kerja merupakan tingkat dorongan, keinginan dan daya gerak yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk

melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Tujuannya ialah untuk pencapaian yang maksimal. Komitmen kerja dimaknai dengan pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, kondisi kerja dan prosedur organisasi, sehingga motivasi kerja akan mempengaruhi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan analisis SITOREM, ditemukan bahwa penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan motivasi kerja. Terdapat indikator yang perlu diperbaiki dalam penguatan kepemimpinan melayani, yaitu Perilaku Mendengarkan, Perilaku Belas kasih, Keberanian, Perilaku Kerendahan hati, dan Perilaku Akuntabilitas. Indikator-indikator ini memiliki nilai rendah dan perlu ditingkatkan. Selain itu, terdapat indikator motivasi kerja yang perlu diperbaiki, yaitu Hasrat Pencapaian prestasi, Hasrat bertanggung jawab, Keinginan mendapatkan Kemajuan, dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi. Indikator-indikator ini memiliki nilai rendah dan perlu ditingkatkan. Namun, terdapat juga indikator yang perlu dipertahankan atau dikembangkan karena nilai yang sudah cukup baik. Indikator-indikator ini adalah Perilaku Integritas, Keinginan mendapatkan Pengakuan, dan Keinginan mendapatkan Kondisi kerja. Pada intinya, motivasi kerja merupakan keinginan, sikap, dan komitmen seseorang untuk tetap terlibat dalam organisasi, bekerja dengan disiplin, dan berkontribusi dalam meningkatkan kepemimpinan melayani.

Kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment*

Kepala Sekolah yang memiliki kecerdasan dalam menghadapi kesulitan (kecerdasan adversitas) akan mengalami peningkatan dalam komitmen organisasional dalam mencapai tujuan sekolah. Konsistensi dalam hal ini membuat kepala sekolah menjadi contoh teladan dalam memberikan pelayanan dan mengembangkan sekolah. Menurut Satterfield, Monahan, & Seligman (1997: 94), mereka menjelaskan bahwa individu yang secara konstruktif merespons kesulitan cenderung lebih berani mengambil risiko. Risiko merupakan bagian penting dari proses menuju kesuksesan. Dengan demikian, kecerdasan adversitas merupakan kemampuan hidup yang mendorong terciptanya komitmen organisasional.

Secara statistik, terdapat pengaruh signifikan antara kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment*. Dalam persamaan regresi, setiap peningkatan satu unit nilai kecerdasan adversitas akan diikuti oleh peningkatan sebesar 0,645 unit dalam *Organizational Commitment*, dengan nilai awal sebesar 39,508. Selain itu, ditemukan bahwa nilai F hitung sebesar 1,752, yang lebih kecil dari nilai F tabel ($\alpha(0,05) = 1,935$ dan $\alpha(0,01) = 6,939$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment* adalah linear. Nilai probabilitas (sig) juga ditemukan sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa hubungan antara kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment* memiliki pengaruh signifikan. Hasil ini mengonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat digunakan untuk

memprediksi *Organizational Commitment* berdasarkan skor kecerdasan adversitas.

Kontribusi kecerdasan adversitas terhadap *Organizational Commitment* sebesar 47%, sedangkan sisanya, sebesar 53% dipengaruhi oleh faktor lain di luar kecerdasan adversitas. Setyawati (2013) pernah melaporkan juga adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *adversity intelligence* dengan *Organizational Commitment*. Tri Rahayuningsih dan Ardian adi putra (2018) dalam “*Impact of adversity intelligence and work commitment on cyberloafing behavior*” juga berusaha mengetahui pengaruh kecerdasan *adversity* dan *Organizational Commitment*. Mereka berhasil melaporkan adanya hubungan antara kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment* dengan kontribusi sebesar 19%. Sugeng Subagyo, Makruf Akbar, dan Wibowo (2019), berjudul: “*The Effect of Leadership, Adversity Quotient on Organizational Commitment*” juga mengamini, bahwa *Organizational Commitment* turut andil dalam distribusi linier *adversity quotient*.

Menurut Somaratne, Jayawardena, dan Perera (2017:46), *adversity quotient* telah terbukti meningkatkan tingkat kinerja, gaya dan praktik kepemimpinan, ketahanan, promosi, retensi, optimisme, dan komitmen terhadap perubahan. *Adversity quotient* juga terbukti meningkatkan tingkat kinerja, gaya dan praktik kepemimpinan, ketahanan, promosi, retensi, optimisme, dan komitmen organisasional. Kemudahan dan kesulitan adalah bagian dari realitas kehidupan yang harus dihadapi. Sebagai manusia, kita memiliki tanggung jawab untuk melakukan yang terbaik yang kita bisa, mencari jalan-jalan yang lebih mudah, dan menghindari rintangan yang sulit. Penting untuk memahami faktor-faktor yang menyebabkan kesulitan. Penting juga untuk menghadapi kesulitan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Semakin tinggi kecerdasan adversitas seseorang, semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional yang dimiliki. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah kecerdasan adversitas, semakin rendah tingkat komitmen organisasional. Kecerdasan adversitas adalah kemampuan seseorang dalam merespons kesulitan dan hambatan yang dihadapi saat menjalankan tugas. Ciri-ciri kecerdasan adversitas termasuk mengendalikan peristiwa yang menyebabkan kesulitan, pandangan terhadap sumber kesulitan, pengakuan terhadap konsekuensi kesulitan, persepsi terhadap jangkauan dan dampak kesulitan, serta ketahanan terhadap kesulitan. Oleh karena itu, kecerdasan adversitas akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional.

Berdasarkan analisis SITOREM, ditemukan bahwa penguatan komitmen organisasional dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas. Terdapat indikator yang perlu diperbaiki dalam penguatan komitmen organisasional, yaitu *Feedback* yang didapat dari organisasi, Rasa memiliki, Pelayanan yang diinginkan, dan Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan. Indikator-indikator ini memiliki nilai rendah dan perlu ditingkatkan.

Selain itu, terdapat indikator kecerdasan adversitas yang perlu diperbaiki, yaitu Sikap mengendalikan kesulitan, Sikap terhadap asal-usul kesulitan, dan Sikap menghadapi

kesulitan. Indikator-indikator ini memiliki nilai rendah dan perlu ditingkatkan. Namun, terdapat juga indikator yang perlu dipertahankan atau dikembangkan karena nilai yang sudah cukup baik. Indikator-indikator ini adalah Loyal terhadap pekerjaan, Kesesuaian kemampuan, Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi, Daya tahan terhadap kesulitan, dan Sikap mengantisipasi dampak kesulitan.

Pada intinya, kecerdasan adversitas merupakan kemampuan seseorang dalam merespons berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi saat menjalankan tugas. Kecerdasan adversitas ini dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasional.

Kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment*

Kepala Sekolah yang memiliki kepribadian proaktif akan mengalami peningkatan dalam komitmen organisasional dalam mencapai tujuan sekolah. Konsistensi dalam hal ini membuat kepala sekolah menjadi contoh teladan dalam memberikan pelayanan dan mengembangkan sekolah. Macey, Schneider, Barbera, & Young (2009) menjelaskan bahwa karakteristik individu seperti kepribadian proaktif dapat mendorong seseorang untuk mengembangkan diri lebih baik daripada yang lainnya. Anggota organisasi yang memiliki keterikatan yang kuat akan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pekerjaan, menginisiasi, dan mengembangkan perubahan.

Thompson (2010) menyatakan bahwa anggota yang proaktif akan membangun dukungan sosial yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, akhirnya, meningkatkan komitmen organisasional. Robbins & Judge (2013) juga menyebutkan bahwa kepribadian individu dalam organisasi merupakan prediktor kuat perilaku individu, termasuk kepribadian proaktif yang ditandai oleh kemampuan melihat peluang, mengambil inisiatif, mengambil tindakan, dan gigih dalam mencapai perubahan yang signifikan. Hal ini menegaskan bahwa kepribadian proaktif merupakan manifestasi kecakapan hidup yang mendorong terjadinya komitmen organisasional.

Secara statistik ditemukan adanya pengaruh signifikan antara kepribadian proaktif dan *Organizational Commitment*. Dalam persamaan regresi, setiap peningkatan satu unit nilai kepribadian proaktif akan diikuti oleh peningkatan sebesar 0,523 unit dalam *Organizational Commitment*, dengan nilai awal sebesar 54,744. Selain itu, nilai F hitung sebesar 1,796, yang lebih kecil dari nilai F tabel ($\alpha (0,05) = 1,935$ dan $\alpha (0,01) = 6,939$), sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kepribadian proaktif dan *Organizational Commitment* adalah linear. Nilai probabilitas (sig) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, yang juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepribadian proaktif dan *Organizational Commitment* memiliki pengaruh signifikan. Hasil ini mengonfirmasi, bahwa persamaan tersebut dapat digunakan untuk memprediksi *Organizational Commitment* berdasarkan skor kepribadian proaktif.

Kontribusi kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment* sebesar 56,5%, sedangkan sisanya, sebesar 43,5%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepribadian

proaktif. Menurut Rizkiani & Sawitri (2015), kepribadian proaktif memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Commitment*. Bakker, Arnold, & Michael (2012) juga menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment*. Anjeline Akinyi Omondi *et al.* (2019) dalam *Effect of proactive personality in the relationship between organizational sponsorship and career success of managerial staff in large manufacturing firms in Kenya*, melaporkan bahwa *Organizational Commitment* dan kepribadian proaktif menjelaskan 39,5% varians dalam kesuksesan karier. Terdapat kontribusi positif dan signifikan dari kepribadian proaktif untuk *Organizational Commitment*.

Semakin tinggi kepribadian proaktif, maka semakin tinggi pula *Organizational Commitment*, demikian pula sebaliknya. Kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Ciri dari kepribadian proaktif antara lain identifikasi peluang dan tindak lanjut, inisiatif, tindakan dan kerja keras sampai terjadi perubahan, sehingga kepribadian proaktif akan mempengaruhi *Organizational Commitment*.

Berdasarkan analisis SITOREM, ditemukan bahwa penguatan komitmen organisasional dapat dilakukan melalui pengembangan kepribadian proaktif. Terdapat indikator yang perlu diperbaiki dalam penguatan komitmen organisasional, yaitu *Feedback* yang didapat dari organisasi, Rasa memiliki, Pelayanan yang diinginkan, dan Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan. Indikator-indikator ini memiliki nilai rendah dan perlu ditingkatkan. Selain itu, terdapat indikator kepribadian proaktif yang perlu diperbaiki, yaitu Tindakan, Identifikasi peluang dan tindak lanjut, dan Inisiatif. Indikator-indikator ini memiliki nilai rendah dan perlu ditingkatkan.

Namun, terdapat juga indikator yang perlu dipertahankan atau dikembangkan karena nilai yang sudah cukup baik. Indikator-indikator ini adalah loyal terhadap pekerjaan, kesesuaian kemampuan, kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi, dan kerja keras sampai terjadi perubahan. Pada intinya, kepribadian proaktif adalah kepribadian yang cenderung berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Hal ini dapat dimaknai dengan identifikasi peluang dan tindak lanjut, inisiatif, tindakan, dan kerja keras sampai terjadi perubahan. Kepribadian proaktif ini dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasional.

Kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja

Kepala Sekolah yang memiliki kepribadian proaktif akan mengalami peningkatan dalam motivasi kerja dalam pencapaian tujuan sekolah. Konsistensi dalam hal ini membuat kepala sekolah menjadi contoh teladan dalam memberikan pelayanan dan mengembangkan sekolah. Menurut Patel (2003), perilaku proaktif adalah upaya untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan ide dan kreativitas baru serta mengubah *status quo*, bukan hanya bertindak secara pasif dalam menghadapi kondisi saat ini.

Seibert, Crant, & Kraimer (2009) mendefinisikan kepribadian proaktif sebagai individu yang relatif tidak terpengaruh oleh kekuatan situasional dan mampu mempengaruhi perubahan lingkungan. Orang yang sangat proaktif mampu mengidentifikasi peluang, mengambil inisiatif, dan gigih dalam memperjuangkan perubahan yang berarti. Mereka dapat mentransformasikan misi, menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi, serta menggunakan pengaruh mereka untuk mempengaruhi dunia di sekitar mereka. Di sisi lain, individu yang kurang proaktif cenderung bertindak secara pasif dan reaktif, lebih cenderung beradaptasi dengan keadaan sekitar daripada menciptakan keadaan. Hal ini menegaskan bahwa kepribadian proaktif merupakan manifestasi dari kecakapan hidup yang mendorong terjadinya motivasi kerja. Kepala Sekolah yang memiliki kepribadian proaktif akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menghadapi tantangan, mengambil inisiatif, dan berusaha menciptakan perubahan yang positif dalam lingkungan kerja.

Secara statistik ditemukan adanya pengaruh signifikan antara kepribadian proaktif dan motivasi kerja. Dalam persamaan regresi, setiap peningkatan satu unit nilai kepribadian proaktif akan diikuti oleh peningkatan sebesar 0,533 unit dalam motivasi kerja, dengan nilai awal sebesar 58,693. Selain itu, ditemukan bahwa nilai F hitung sebesar 1,610, yang lebih kecil dari nilai F tabel ($\alpha (0,05) = 1,935$ dan $\alpha (0,01) = 6,939$) sehingga hubungan antara kepribadian proaktif dan motivasi kerja adalah linear. Nilai probabilitas (sig) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa hubungan antara kepribadian proaktif dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan. Hasil-hasil ini mengonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat digunakan untuk memprediksi motivasi kerja berdasarkan skor kepribadian proaktif.

Kontribusi kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja sebesar 55,3%, sedangkan sisanya sebesar 44,7%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepribadian proaktif. Kartanon, Lusi Suwandari (2012) dalam “Pengaruh Kepribadian dan Motivasi Kerja terhadap Kesuksesan Karier serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai” melaporkan, bahwa kepribadian proaktif berpengaruh langsung tapi tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Dalam artikel berjudul “*Effect of proactive personality in the relationship between organizational sponsorship and career success of managerial staff in large manufacturing firms in Kenya*” juga dilaporkan, bahwa motivasi kerja dan kepribadian proaktif menjelaskan 39,5% kesuksesan karier. Terdapat kontribusi positif dan signifikan dari kepribadian proaktif untuk motivasi kerja.

Semakin tinggi kepribadian proaktif, maka semakin tinggi pula motivasi kerja, demikian pula sebaliknya. Kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Ciri dari kepribadian proaktif antara lain: Identifikasi peluang dan tindak lanjut, Inisiatif, Tindakan dan Kerja keras sampai terjadi perubahan, sehingga dengan demikian kepribadian proaktif akan mempengaruhi motivasi kerja.

Berdasarkan analisis SITOREM, ditemukan bahwa penguatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pengembangan kepribadian proaktif. Terdapat indikator yang perlu diperbaiki dalam penguatan motivasi kerja, yaitu Hasrat Pencapaian prestasi, Hasrat bertanggung jawab, Keinginan mendapatkan Kemajuan, dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi. Indikator-indikator ini memiliki nilai rendah dan perlu ditingkatkan.

Selain itu, terdapat indikator kepribadian proaktif yang perlu diperbaiki, yaitu Tindakan, Identifikasi peluang dan tindak lanjut, dan Inisiatif. Indikator-indikator ini juga memiliki nilai rendah dan perlu ditingkatkan. Namun, terdapat juga indikator yang perlu dipertahankan atau dikembangkan karena nilai yang sudah cukup baik. Indikator-indikator ini adalah Keinginan mendapatkan Pengakuan, Keinginan mendapatkan Kondisi kerja, dan Kerja keras sampai terjadi perubahan.

Pada intinya, kepribadian proaktif adalah kepribadian yang memiliki kecenderungan untuk berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Hal ini dapat dimaknai dengan identifikasi peluang dan tindak lanjut, inisiatif, tindakan, dan kerja keras sampai terjadi perubahan. Kepribadian proaktif ini mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja, sehingga individu lebih termotivasi untuk mencapai prestasi, bertanggung jawab, mencari kemajuan, dan mengikuti prosedur organisasi dengan baik.

***Teamwork* terhadap motivasi kerja**

Kepala Sekolah yang memiliki kemampuan kerja sama tim akan mengalami peningkatan dalam motivasi kerja untuk mencapai tujuan sekolah. Konsistensi dalam hal ini membuat kepala sekolah menjadi contoh teladan dalam pelayanan dan pengembangan sekolah. Menurut Tarricone & Luca (2002), kerja sama tim adalah saat sekelompok individu bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Tim ini harus memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas. Di dalamnya terdapat koordinasi dan prosedur yang disepakati oleh semua anggota tim. Hal ini penting untuk menjaga keharmonisan tim dan mencapai kepuasan kerja yang dapat berdampak pada loyalitas individu dan organisasi terhadap perusahaan (George & Jones, 2002).

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha yang diberikan, serta tingkat ketekunan atau ketahanan dalam menghadapi hambatan atau masalah (George & Jones, 2002). Dengan demikian, *teamwork* merupakan manifestasi dari kerja sama dalam tim yang mendorong terjadinya motivasi kerja. Keberhasilan dalam bekerja secara tim dapat memberikan dukungan dan semangat kepada individu untuk berusaha lebih keras, tetap gigih dalam menghadapi tantangan, serta menjaga motivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kepala sekolah, kemampuan dalam membangun dan memelihara kerja sama tim akan mempengaruhi tingkat motivasi kerja yang dialami oleh staf dan anggota sekolah. Ketika kepala sekolah menjadi contoh yang baik dalam kerja sama tim, hal ini akan memicu motivasi kerja yang lebih tinggi pada seluruh anggota sekolah.

Secara statistik ditemukan adanya pengaruh signifikan antara *teamwork* dengan motivasi kerja. Persamaan regresi menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit nilai *teamwork* akan diikuti oleh peningkatan nilai motivasi kerja sebesar 0,440 unit, dengan nilai konstanta 72,302. Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara *teamwork* dan motivasi kerja. Hal ini dapat disimpulkan berdasarkan nilai F hitung yang lebih kecil dari nilai F tabel, serta nilai probabilitas (sig) yang lebih kecil dari nilai *alpha* (0,05). Hasil ini mengonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat digunakan untuk meramalkan motivasi kerja berdasarkan skor *teamwork*.

Kontribusi *teamwork* terhadap motivasi kerja sebesar 38,3%, sedangkan sisanya sekitar 61,4% merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain di luar *teamwork*. *Teamwork* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Tingkat kerja sama dan kolaborasi dalam tim dapat mendorong motivasi individu untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan secara efektif. Hasil serupa dilaporkan oleh Annisa, Rusman, & Nurdin (2016), bahwa terdapat hubungan antara persepsi karyawan tentang *teamwork* dengan motivasi kerja karyawan. Hubungan antara *teamwork* dengan motivasi kerja termasuk hubungan yang sangat kuat dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika *teamwork* positif maka motivasi kerja akan positif pula.

Semakin tinggi *teamwork*, maka semakin tinggi pula motivasi kerja, demikian pula sebaliknya *Teamwork* merupakan sekumpulan individu untuk melakukan kerja sama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Ciri *teamwork* antara lain kerja sama, kepercayaan, kekompakan, tanggung jawab dan komunikasi, sehingga dengan demikian *teamwork* akan mempengaruhi motivasi kerja.

Berdasarkan analisis SITOREM, dapat disimpulkan bahwa penguatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pengembangan *teamwork*. Penguatan motivasi kerja dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, seperti hasrat pencapaian prestasi, tanggung jawab, keinginan untuk kemajuan, dan pemahaman terhadap prosedur organisasi. Selain itu, penting juga untuk mempertahankan atau mengembangkan indikator seperti keinginan untuk pengakuan dan kondisi kerja yang baik.

Untuk pengembangan *teamwork*, perlu diperhatikan indikator seperti kerja sama, kekompakan, komunikasi, tanggung jawab, dan kepercayaan. Hal ini penting karena *teamwork* melibatkan kerja sama aktif antara individu-individu dalam tim, saling mempengaruhi satu sama lain, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Pada intinya, *teamwork* memiliki peran yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Dengan adanya kerja sama yang baik, komunikasi yang efektif, serta kepercayaan dan tanggung jawab yang kuat di antara anggota tim, individu cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja individu dan kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif

Kepala Sekolah yang memiliki kecerdasan adversitas menunjukkan peningkatan dalam kepribadian proaktif dalam mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah menjadi contoh yang dijadikan panutan dalam memberikan layanan dan mengembangkan sekolah. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Masten & Gewirtz (2006), kecerdasan adversitas dapat diartikan sebagai pola adaptasi yang positif atau menunjukkan perkembangan dalam menghadapi situasi sulit. Kecerdasan adversitas atau *resilience* merupakan kemampuan individu untuk bangkit, beradaptasi, dan mencari solusi dalam menghadapi permasalahan dengan tujuan akhir untuk mencapai kesuksesan. Dengan demikian, kecerdasan adversitas menjadi manifestasi dari kecakapan hidup yang mendorong terjadinya kepribadian proaktif.

Secara statistik terdapat pengaruh signifikan antara kecerdasan adversitas dengan kepribadian proaktif melalui persamaan regresi $\hat{y} = 53,911 + 0,547X_1$. Setiap peningkatan satu unit nilai kecerdasan adversitas akan diikuti oleh peningkatan nilai kepribadian proaktif sebesar 0,547 unit dengan nilai konstanta 53,911. Selain itu juga diperoleh F hitung adalah $1,307 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$ sehingga ada hubungan linear secara signifikan antara kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ yang artinya hubungan kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif adalah berpengaruh signifikan. Hasil-hasil ini mengonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kepribadian proaktif berdasarkan skor kecerdasan adversitas

Kekuatan pengaruh kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif sebesar 68,4%, sedangkan 31,6% sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kecerdasan adversitas. Aziz (2007) pernah mengkaji pengaruh kepribadian yang *ulul albab* terhadap kemampuan menghadapi tantangan (kecerdasan adversitas). Dengan melibatkan 139 orang, dilaporkan hasil bahwa kepribadian memiliki pengaruh terhadap kecerdasan adversitas. Namun ia meyakini ada faktor lain yang dapat mempengaruhi di luar faktor ini.

Semakin tinggi kecerdasan adversitas, maka semakin tinggi pula kepribadian proaktif, demikian pula sebaliknya. Kecerdasan adversitas merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merespons berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas. Ciri dari kecerdasan adversitas antara lain kendali terhadap peristiwa yang menimbulkan kesulitan, pandangan terhadap asal-usul kesulitan, pengakuan terhadap akibat-akibat kesulitan, pandangan terhadap jangkauan dan dampak kesulitan, serta daya tahan terhadap kesulitan, sehingga dengan demikian kecerdasan adversitas akan mempengaruhi kepribadian proaktif.

Berdasarkan analisis SITOREM, dapat dilakukan penguatan kepribadian proaktif melalui pengembangan kecerdasan adversitas. Penguatan kepribadian proaktif dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah, seperti tindakan, identifikasi peluang dan tindak lanjut, inisiatif, dan kerja keras sampai terjadi perubahan. Selain itu,

pengembangan kecerdasan adversitas juga dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah, seperti sikap mengendalikan kesulitan, sikap terhadap asal-usul kesulitan, sikap menghadapi kesulitan, daya tahan terhadap kesulitan, dan sikap mengantisipasi dampak kesulitan.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung, dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani dan *Organizational Commitment* lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*. Dalam hal ini, *Organizational Commitment* tidak berfungsi efektif sebagai “*Intervening Variable*”. Dari temuan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan adversitas, sebagai kemampuan seseorang dalam merespons kesulitan dan hambatan, memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan kepribadian proaktif. Kecerdasan adversitas memungkinkan seseorang untuk mengatasi tantangan dengan sikap proaktif dan berkontribusi dalam mencapai tujuan.

Pengaruh Positif Tidak Langsung

Kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*

Pengaruh tidak langsung antara kecerdasan adversitas dan kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment* dapat dikonfirmasi. Kepala Sekolah yang memiliki kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment* menunjukkan kepemimpinan melayani dalam mencapai tujuan sekolah. Hasil pengujian hipotesis berhasil membentuk persamaan regresi antara kecerdasan adversitas, *Organizational Commitment*, dan kepemimpinan melayani, yaitu $\hat{y} = 34,12 + 0,37X_1 + 0,33X_4$. Artinya, setiap peningkatan satu unit nilai kepemimpinan melayani akan diikuti oleh peningkatan nilai kecerdasan adversitas sebesar 0,365 unit dan nilai *Organizational Commitment* sebesar 0,328, dengan nilai konstanta 3,412. Persamaan ini dapat digunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment*.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung, diperoleh informasi adanya pengaruh yang kuat antara kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani. Sebanyak 61,1% variasi dalam kepemimpinan melayani dapat dijelaskan oleh faktor kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment*, sementara 38,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Selanjutnya, diperoleh nilai Zhitung (9,860) yang lebih besar dari nilai Ztabel (1,96), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk kecerdasan adversitas (sig) adalah $0.00 < \alpha = 0.05$, sehingga dapat dikatakan bahwa *Organizational Commitment* mampu memediasi pengaruh kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani.

Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Stoltz (2007) mengenai kecerdasan adversitas telah membuktikan hubungan antara kecerdasan adversitas, kepemimpinan melayani, dan *Organizational Commitment* yang diajukan oleh Luthans (2006). Penelitian sebelumnya, seperti penelitian Setyawati (2013), menemukan bahwa kecerdasan adversitas memberikan kontribusi sebesar 39,1% dalam terbentuknya *Organizational Commitment*. Penelitian Ariyati (2015) juga menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment*.

Berdasarkan analisis SITOREM, untuk memperkuat kepemimpinan melayani, diperlukan pengembangan kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment*. Penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah, seperti mendengarkan, belas kasih, keberanian, kerendahan hati, akuntabilitas, dan menjaga atau mengembangkan integritas. Sedangkan pengembangan kecerdasan adversitas melibatkan perbaikan indikator seperti sikap mengendalikan kesulitan, sikap terhadap asal-usul kesulitan, sikap menghadapi kesulitan, serta menjaga atau mengembangkan daya tahan terhadap kesulitan dan sikap mengantisipasi dampak kesulitan. Pengembangan komitmen terhadap organisasi juga melibatkan perbaikan indikator yang masih lemah, seperti memperoleh *feedback* dari organisasi, menciptakan rasa memiliki, memberikan pelayanan yang diinginkan, meningkatkan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan, serta menjaga atau mengembangkan loyalitas terhadap pekerjaan, kesesuaian kemampuan, dan kebersamaan dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung dari kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment* dan pengaruh langsung dari *Organizational Commitment* terhadap kepemimpinan melayani. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* tidak berfungsi secara efektif sebagai variabel perantara (*intervening variable*) antara kepribadian proaktif dan kepemimpinan melayani. Dengan demikian, pengaruh langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani dan *Organizational Commitment* lebih kuat daripada pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*. Hal ini dapat diinterpretasikan, bahwa kepala sekolah yang memiliki kecerdasan adversitas dan *Organizational Commitment* yang baik secara bersama-sama berkontribusi dalam memperkuat kepemimpinan melayani.

Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*

Pengaruh tidak langsung yang positif juga dapat diamati antara kepribadian proaktif dan kepemimpinan melayani melalui perantara *Organizational Commitment*. Kepala sekolah yang memiliki kepribadian proaktif dan tingkat komitmen terhadap organisasi menunjukkan penguatan dalam pelaksanaan kepemimpinan melayani untuk

mencapai tujuan sekolah. Musakabe (2004) menjelaskan bahwa hubungan antara seorang pemimpin dan bawahannya melibatkan bimbingan, pengarahan, perintah/instruksi, motivasi, dan memberikan contoh teladan untuk mempengaruhi mereka yang dipimpin. Hal ini menegaskan bahwa kepribadian proaktif, bersama dengan *Organizational Commitment*, merupakan wujud dari keterampilan hidup yang mendorong terwujudnya kepemimpinan melayani.

Secara statistik, kita berhasil mengonfirmasi persamaan regresi untuk hubungan antara kepribadian proaktif, *Organizational Commitment*, dan kepemimpinan melayani. Persamaan tersebut adalah $\hat{y} = 51,45 + 0,34X_2 + 0,20X_4$. Artinya, setiap peningkatan satu unit dalam kepemimpinan melayani akan diikuti oleh peningkatan nilai kepribadian proaktif sebesar 0,342 unit dan nilai *Organizational Commitment* sebesar 0,197 unit. Persamaan ini dapat digunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor kepribadian proaktif dan *Organizational Commitment*.

Selain itu, hasil perhitungan menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara kepribadian proaktif, *Organizational Commitment*, dan kepemimpinan melayani. Kepribadian proaktif dan *Organizational Commitment* dapat menjelaskan sekitar 81,4% variasi dalam kepemimpinan melayani. Dalam hal ini, 66,3% variasi dipengaruhi oleh kepribadian proaktif dan *Organizational Commitment*, sementara 33,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Begitu pula nilai $Z_{hitung} (3,678) > \text{nilai } Z_{tabel} (1,96)$, yang artinya *Organizational Commitment* mampu memediasi kepribadian proaktif (X_1) terhadap kepemimpinan melayani.

Menurut Mira & Margaretha (2012), *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* sebesar 16,8 % sedangkan *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *kepribadian proaktif* sebesar 33,7%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Analisis SITOREM menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan melayani dapat dicapai melalui pengembangan kepribadian proaktif dan *Organizational Commitment*. Untuk penguatan kepemimpinan melayani, perlu dilakukan perbaikan pada indikator yang masih lemah, yaitu Mendengarkan, Belas kasih, Keberanian, Kerendahan hati, Akuntabilitas. Sementara itu, indikator Integritas perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Pengembangan kepribadian proaktif juga memerlukan perbaikan pada indikator yang masih lemah, seperti Tindakan, Identifikasi peluang dan tindak lanjut, Inisiatif. Indikator Kerja keras sampai terjadi perubahan perlu dipertahankan atau ditingkatkan.

Untuk pengembangan *Organizational Commitment*, diperlukan perbaikan pada indikator seperti *Feedback* yang didapat dari organisasi, Rasa memiliki, Pelayanan yang diinginkan, dan Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan. Indikator Loyal terhadap pekerjaan, Kesesuaian kemampuan, Kebersamaan dalam organisasi, dan mewujudkan tujuan organisasi perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung, ditemukan bahwa *Organizational*

Commitment tidak berperan secara efektif sebagai perantara (“*Intervening Variable*”). Artinya, pengaruh langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani dan pengaruh langsung kepribadian proaktif terhadap *Organizational Commitment* lebih kuat daripada pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui *Organizational Commitment*.

Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja

Kepala sekolah yang memiliki kepribadian proaktif menunjukkan penguatan dalam kepemimpinan melayani untuk mencapai tujuan sekolah. Kepribadian proaktif mengacu pada ciri-ciri individu yang cenderung melakukan perubahan dalam lingkungan secara konsisten. Hal ini mendorong munculnya motivasi kerja yang kuat. Motivasi merupakan kekuatan psikologis yang memengaruhi arah, upaya, dan ketekunan seseorang dalam melakukan tindakan di dalam organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan pandangan yang dikemukakan oleh DuBrin (2014).

Secara statistik, telah ditemukan persamaan regresi antara kepribadian proaktif, motivasi kerja, dan kepemimpinan melayani, yakni $\hat{y} = 46,77 + 0,30X_2 + 0,26X_5$. Setiap peningkatan satu unit dalam nilai kepemimpinan melayani akan diikuti oleh peningkatan nilai kepribadian proaktif sebesar 0,304 unit dan nilai motivasi kerja sebesar 0,264 unit, dengan konstanta sebesar 4,677. Persamaan ini dapat digunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor kepribadian proaktif dan motivasi kerja.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung, diperoleh bahwa kepribadian proaktif dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepemimpinan melayani. Sebanyak 68,8% kepemimpinan melayani dapat dijelaskan oleh faktor kepribadian proaktif dan motivasi kerja, sementara sisanya sebesar 31,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Ditemukan juga bahwa nilai Zhitung (4,608) lebih besar daripada nilai Ztabel (1,96), yang artinya motivasi kerja memediasi hubungan antara kepribadian proaktif dan kepemimpinan melayani.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kepribadian proaktif dan motivasi kerja. Untuk penguatan kepemimpinan melayani, perlu dilakukan perbaikan pada indikator yang masih lemah, seperti Mendengarkan, Belas kasih, Keberanian, Kerendahan hati, Akuntabilitas, dan mempertahankan atau mengembangkan indikator Integritas.

Pengembangan kepribadian proaktif juga memerlukan perbaikan pada indikator yang masih lemah, seperti Tindakan, Identifikasi peluang dan tindak lanjut, Inisiatif, dan mempertahankan atau mengembangkan indikator Kerja keras sampai terjadi perubahan. Untuk pengembangan motivasi kerja, diperlukan perbaikan pada indikator seperti Hasrat Pencapaian prestasi, Hasrat bertanggung jawab, Keinginan mendapatkan Kemajuan, dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi. Indikator Keinginan mendapatkan

Pengakuan dan Keinginan mendapatkan Kondisi kerja perlu dipertahankan atau ditingkatkan.

Dari hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung, ditemukan bahwa motivasi kerja tidak berfungsi secara efektif sebagai perantara (“*Intervening Variable*”). Dengan demikian, pengaruh langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani dan pengaruh langsung kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja lebih kuat daripada pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja. Dan pada intinya, kepala sekolah dengan kepribadian proaktif yang baik dan motivasi kerja yang baik secara bersama-sama berkontribusi pada penguatan kepemimpinan melayani.

Teamwork terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja

Terdapat pengaruh positif tidak langsung antara *teamwork* dengan kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja. Clutterbuck (2007: 70) menyatakan bahwa dalam kolaborasi yang efektif, terdapat interaksi perilaku yang terjalin dengan baik dalam kerja sama yang melibatkan berbagai tugas. Keadaan ini terjadi karena adanya dorongan yang kuat dari guru untuk terus bekerja di dalam organisasi sekolah. Dorongan ini merupakan manifestasi dari motivasi kerja mereka yang tinggi.

Secara statistik, persamaan regresi yang terbentuk antara *teamwork* dan motivasi kerja dengan kepemimpinan melayani yaitu $\hat{y} = 43,08 + 0,19X_3 + 0,41X_5$. Setiap peningkatan satu unit nilai kepemimpinan melayani akan diikuti oleh peningkatan nilai *teamwork* sebesar 0,195 unit dan nilai motivasi kerja sebesar 0,409 dengan nilai konstanta 4,308. Persamaan ini dapat digunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor *teamwork* dan motivasi kerja.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh, bahwa *teamwork* dan motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang kuat. Sebanyak 63,2% variasi dari kepemimpinan melayani dipengaruhi oleh faktor *teamwork* dan motivasi kerja, sedangkan sisanya 36,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Begitu juga nilai $Z_{hitung} (7,034) > \text{nilai } Z_{tabel} (1,96)$, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani.

Hosseini (2012: 22-25) dalam studinya yang berjudul, *Analysis of team working on Organizational Commitment in Safa Industrial Group in Iran* melaporkan, bahwa ada pengaruh tidak langsung yang signifikan antara *teamwork* dengan kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja. Namun dalam hal ini juga diyakini ada faktor lain yang bisa mempengaruhi.

Menurut analisis SITOREM, untuk memperkuat kepemimpinan melayani, kita perlu mengembangkan *teamwork* dan motivasi kerja. Untuk meningkatkan kepemimpinan melayani, indikator-indikator yang masih lemah seperti Mendengarkan, Belas kasih, Keberanian, Kerendahan hati, Akuntabilitas perlu diperbaiki, sedangkan indikator Integritas perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Selain itu, untuk mengembangkan

teamwork, indikator-indikator seperti Kerja sama, Kekompakan, Komunikasi, Tanggung Jawab, Kepercayaan perlu dipertahankan atau ditingkatkan.

Dalam pengembangan motivasi kerja, indikator-indikator yang masih lemah seperti Hasrat Pencapaian prestasi, Hasrat bertanggung jawab, Keinginan mendapatkan Kemajuan, dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi perlu diperbaiki. Indikator Keinginan mendapatkan Pengakuan dan Keinginan mendapatkan Kondisi kerja perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Kemudian dari hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung, ditemukan bahwa motivasi kerja tidak berperan secara efektif sebagai perantara (*“Intervening Variable”*). Dengan demikian, pengaruh langsung *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani dan pengaruh langsung *teamwork* terhadap motivasi kerja lebih kuat daripada pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja. Artinya, kepala sekolah dengan *teamwork* yang baik dan motivasi kerja yang baik secara bersama-sama berkontribusi pada penguatan kepemimpinan melayani.

Bab 6 Intisari

Meskipun kepemimpinan melayani berhubungan dengan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, *teamwork*, komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja, masih ada faktor lainnya yang berpotensi tetapi tidak dibahas di buku ini, seperti Efikasi Diri, Kontak Eksternal, Iklim Organisasi, Dukungan Organisasi, Komitmen Profesi, dan Eksistensi Diri. Selain itu juga perlu dipahami bahwa studi ini hanya direpresentasikan oleh 16 kepala sekolah dari 352 sekolah yang berbeda-beda dengan pertimbangan kepala sekolah yang baru menjabat, pada periode kedua jabatan dan lebih dari dua periode jabatan. Begitupun dengan studi kuantitatif yang hanya melibatkan 188 responden dari 352 kepala sekolah SMK Swasta di wilayah Kabupaten Bogor sebagai representasi dari seluruh jumlah populasi.

Pada intinya, kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, *teamwork*, komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja mampu meningkatkan kepemimpinan melayani. Rangkaian program dalam rangka rencana aksi (*action plan*) disusun berlandaskan semua aspek indikator pada yang mempengaruhi kepemimpinan melayani kepala sekolah SMK swasta di kabupaten bogor dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 175. Rencana Tindak Lanjut (*Action Plan*)

No		Kontribusi Determinasi	Skala Prioritas
1.	Kepribadian Proaktif	0,212	Prioritas 1
2.	Organizational Commitment	0,207	Prioritas 2
3.	Kecerdasan Adversitas	0,204	Prioritas 3
4.	Motivasi Kerja	0,203	Prioritas 4
5.	Teamwork	0,171	Prioritas 5

Sumber: Data diolah

Untuk memperkuat kepemimpinan melayani, kita perlu mengembangkan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, dan *teamwork* sebagai faktor-faktor utama. Dalam pengembangan kecerdasan adversitas, perlu diperbaiki sikap mengendalikan kesulitan, sikap terhadap asal-usul kesulitan, dan sikap menghadapi kesulitan, serta mempertahankan atau mengembangkan daya tahan terhadap kesulitan dan sikap mengantisipasi dampak kesulitan. Dalam pengembangan kepribadian proaktif, perlu memperbaiki tindakan, identifikasi peluang dan tindak lanjut, dan inisiatif, serta mempertahankan atau mengembangkan kerja keras sampai terjadi perubahan. Dalam pengembangan *teamwork*, perlu mempertahankan atau mengembangkan kerja sama, kekompakan, komunikasi, tanggung jawab, dan kepercayaan. Dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasi, perlu memperbaiki *feedback* yang didapat dari organisasi, rasa memiliki, pelayanan yang diinginkan, peningkatan penghasilan dan pemenuhan

kebutuhan, serta mempertahankan atau mengembangkan loyalitas terhadap pekerjaan, kesesuaian kemampuan, dan kebersamaan dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam meningkatkan motivasi kerja, perlu memperbaiki hasrat pencapaian prestasi, hasrat bertanggung jawab, keinginan mendapatkan kemajuan, dan keinginan mendapatkan prosedur organisasi, serta mempertahankan atau mengembangkan keinginan mendapatkan pengakuan dan kondisi kerja yang baik.

Tabel 176. Urutan Prioritas Indikator yang Akan Diperkuat dan Dipertahankan

Urutan Prioritas Indikator yang akan diperkuat		Indikator yang dipertahankan
1 st	Sikap mengendalikan kesulitan (<i>Control</i>)	1. Daya tahan terhadap kesulitan (<i>Endurance</i>)
2 nd	Sikap terhadap asal-usul kesulitan (<i>Origin</i>)	2. Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (<i>Reach</i>)
3 rd	Sikap menghadapi kesulitan (<i>Ownership</i>)	3. Loyal terhadap pekerjaan (<i>Loyalty</i>)
4 th	<i>Feedback</i> yang didapat dari organisasi (<i>feedback</i>)	4. Kesesuaian kemampuan (<i>suitability</i>)
5 th	Rasa memiliki (<i>a sense of belonging</i>)	5. Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (<i>togetherness</i>)
6 th	Pelayanan yang diinginkan (<i>service</i>)	6. Kerja keras sampai terjadi perubahan (<i>Worker</i>)
7 th	Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (<i>income</i>).	7. Hasrat Pencapaian prestasi (<i>Achievement</i>)
8 th	Tindakan (<i>Action</i>)	8. Hasrat bertanggung jawab (<i>Responsibility</i>)
9 th	Identifikasi peluang dan tindak lanjut (<i>Opportunities</i>)	9. Keinginan mendapatkan Kemajuan (<i>Progress</i>)
10 th	Inisiatif (<i>Initiative</i>)	10. Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (<i>Organizational Procedure</i>)
11 th	Keinginan mendapatkan Pengakuan (<i>Confession</i>)	11. Kerja sama (<i>Cooperation</i>)
12 th	Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (<i>Working Condition</i>)	12. Kekompakan (<i>Cohesiveness</i>)
13 th	Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)	13. Komunikasi (<i>Communication</i>)
14 th	Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	14. Tanggung Jawab (<i>Responsibilities</i>)
15 th	Mendengarkan (<i>Listening</i>)	15. Kepercayaan (<i>Trust</i>)
16 th	Belas Kasih (<i>Compassion</i>)	16. Integritas (<i>Integrity</i>)
17 th	Keberanian (<i>Courage</i>)	

Ada beberapa hal yang bisa dilakukan sebagai upaya bagi sekolah untuk meningkatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah pada SMK Swasta di Kabupaten Bogor sebagai berikut.

1. Sosialisasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Organisasional Komitmen	Disiplin dalam bekerja	Sosialisasi Program Penilaian Kinerja Kepala sekolah (PPKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Loyalitas terhadap Organisasi	1) Kepribadian dan Sosial 2) Kepemimpinan Pembelajaran 3) Pengembangan Sekolah 4) Manajemen Sumber Daya 5) Kewirausahaan 6) Supervisi Pembelajaran		
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Identifikasi peluang dan tindak lanjut	Sosialisasi Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Tindakan			
3	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Daya tahan terhadap kesulitan	Sosialisasi Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pandangan terhadap asal usul kesulitan			
		Pengakuan terhadap akibat kesulitan			

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kompensasi	Sosialisasi Program Penilaian Kinerja Kepala sekolah (PPKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pengakuan			
		Status			
		Prosedur organisasi			
5	Pengembangan <i>Teamwork</i>	Kekompakan	Sosialisasi Program Penilaian Kinerja Kepala sekolah (PPKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Komunikasi			
		Belas kasih			

2. Regulasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Organisasional Komitmen	Disiplin dalam bekerja	Penetapan SOP Kinerja Sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Loyalitas terhadap Organisasi	Penetapan Visi Misi dan Tujuan Sekolah		
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Identifikasi peluang dan tindak lanjut	Penetapan Tata tertib, Norma dan Etika profesi	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Tindakan			

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
3	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Daya tahan terhadap kesulitan	Penetapan Program pengembangan pendidikan dan tenaga kependidikan	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pandangan terhadap asal usul kesulitan			
		Pengakuan terhadap akibat kesulitan			
4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kompensasi	Penetapan SOP Kinerja Sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pengakuan			
		Status			
		Prosedur organisasi			
5	Pengembangan <i>Teamwork</i>	Kekompakan	Penetapan SOP Kinerja Sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Komunikasi			
		Belas kasih			

3. Edukasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani

Adapun edukasi untuk penguatan kepemimpinan melayani dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut:

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Organisasional Komitmen	Disiplin dalam bekerja	Diklat kepemimpinan Seminar kepemimpinan	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan minimal 2 kali setahun)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Loyalitas terhadap Organisasi			

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Identifikasi peluang dan tindak lanjut	Pembiasaan briefing, curah pendapat dan Diskusi	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan secara rutin pada setiap awal kegiatan layanan)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Tindakan			
3	Pengembangan Kecerdasan adversity	Daya tahan terhadap kesulitan	Pembinaan Rutin Lembaga Pengelola sekolah/Yayasan Kegiatan keprofesional bersama dengan organisasi profesi	Organisasi Profesi (PGRI) Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan setiap awal semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pandangan terhadap asal usul kesulitan			
		Pengakuan terhadap akibat kesulitan			
4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kompensasi	Studi banding, Visitasi Industri,	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan setiap awal semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pengakuan			
		Status			
		Prosedur organisasi			
5	Pengembangan <i>Teamwork</i>	Kekompakan	Kegiatan Sosial (<i>family gathering</i>) Kegiatan keagamaan	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan setiap awal semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Komunikasi			
		Belas kasih			

4. Evaluasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Organisasional Komitmen	Disiplin dalam bekerja	<i>Monitoring & Evaluasi</i> pencapaian kinerja sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Loyalitas terhadap Organisasi	Perbaikan target & sasaran Mutu		

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Identifikasi peluang dan tindak lanjut	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Tindakan			
3	Pengembangan Kecerdasan adversity	Daya tahan terhadap kesulitan	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pandangan terhadap asal usul kesulitan			
		Pengakuan terhadap akibat kesulitan			
4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kompensasi	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pengakuan			
		Status			
		Prosedur organisasi			
5	Pengembangan <i>Teamwork</i>	Kekompakan	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Komunikasi			
		Belas kasih			

Bab 7 Tindak Lanjut

1. Nama Acara

Webinar Nasional Pendidikan tentang Penguatan Kepemimpinan Melayani melalui pengembangan Kecerdasan Adversitas, Kepribadian Proaktif, organisasional komitmen, *Teamwork* dan Motivasi Kerja.

2. Tema

Penguatan Kepemimpinan Melayani pada era revolusi industri 4.0 dan *society 5.0*.

3. Dasar Pelaksanaan

Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya dapat dilakukan melalui perbaikan proses pembelajaran seperti kurikulum, metode pembelajaran, perbaikan kualitas guru atau sarana pendidikan tetapi juga melalui kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan sekolah, baik secara organisasi ataupun pembelajaran.

Kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen dalam kehidupan organisasi memiliki posisi sangat penting yang selalu diterapkan dalam kehidupan organisasi. Harmonisasi hubungan pemimpin dan yang dipimpin merupakan kunci sukses dalam pencapaian tujuan pendidikan. Kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang efektif dengan merefleksikan penggunaan kekuatan terbaik seorang pemimpin melalui pelayanan, dengan hasil temuan bahwa seorang pemimpin yang mendengar serta berempati dan membangun komunitas (saling memahami dan berbagi) adalah gaya kepemimpinan yang diharapkan para pengikut atau anggota organisasi. Kepemimpinan melayani yang dikembangkan oleh kepala sekolah menimbulkan motivasi kerja dan komitmen kerja yang baik dari orang-orang yang dipimpin untuk pencapaian tujuan sekolah.

Kepemimpinan melayani dalam hal ini masih perlu dikuatkan dengan pengembangan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, *teamwork*, Organisasional Komitmen dan motivasi kerja. Dengan prioritas pertama adalah pada pengembangan kepribadian proaktif dan komitmen terhadap organisasi; prioritas kedua adalah pengembangan kecerdasan adversitas dan komitmen terhadap organisasi, dan prioritas ketiga adalah pengembangan *teamwork* dan motivasi kerja.

4. Tujuan Pelaksanaan

Dari buku ini dihasilkan strategi dan cara penguatan kepemimpinan melayani dengan menganalisis pengaruh variabel lain terhadap kepemimpinan melayani. Variabel lain tersebut adalah kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, Organisasional Komitmen, *teamwork* dan motivasi kerja. Adapun tujuan kegiatan ini adalah:

- 1) Memberikan wawasan dan pengetahuan tentang kepemimpinan melayani;
- 2) Meningkatkan pemahaman tentang kecerdasan adversitas;

- 3) Meningkatkan pemahaman tentang kepribadian proaktif;
- 4) Meningkatkan pemahaman tentang organisasional komitmen;
- 5) Meningkatkan pemahaman tentang *teamwork*; dan
- 6) Meningkatkan pemahaman tentang motivasi kerja.

Strategi dan cara penguatan kepemimpinan melayani yang ditemukan tersebut dijadikan rekomendasi kepada pihak terkait, yaitu Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek), lembaga penyelenggara pendidikan, pengawas sekolah, kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan.

5. Lokasi

Kegiatan dilaksanakan di kediaman peserta, menggunakan Zoom Meeting untuk interaktif dan YouTube untuk peserta yang tidak mengikuti interaktif. Dengan pertimbangan jaringan internet pada Zoom Meeting dibatasi peserta sebanyak 250 peserta. Adapun *link* kegiatan adalah sebagai berikut:

1) *Link* Pendaftaran:

<https://bit.ly/daftarwebinarpendidikan21>

2) *Link* YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=hDGSTQHV9HE>

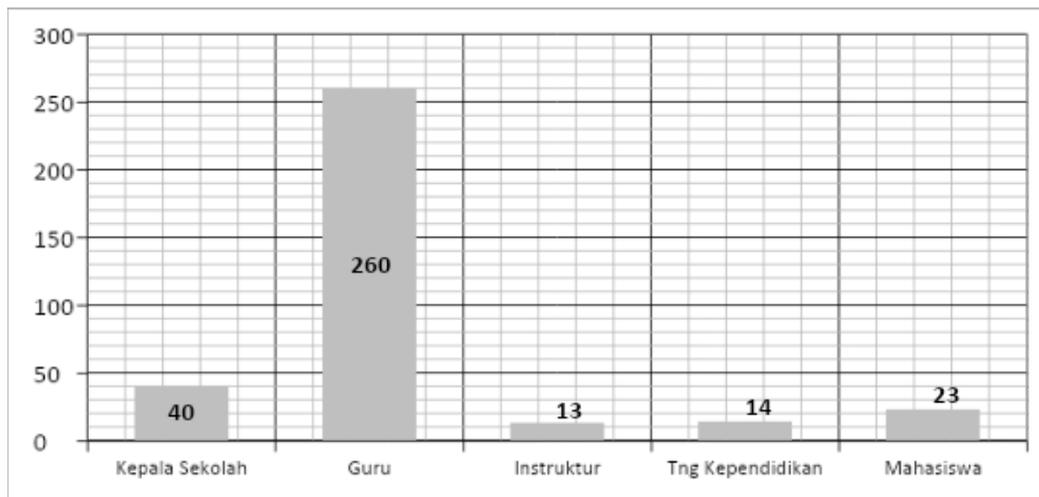
3) *Link* Zoom:

<https://us02web.zoom.us/j/4489883762?pwd=RU8rUS92amZmbi83QWhybFZ0QUNaUT09>. Meeting ID: 448 988 3762.

Passcode: 12345678

6. Peserta

Target kegiatan ini adalah Kepala sekolah SMK dan Guru SMK. Kegiatan *webinar* nasional diikuti oleh Kepala Sekolah, Guru, Instruktur, tenaga kependidikan dan mahasiswa dari berbagai daerah di Indonesia. Peserta kegiatan interaktif melalui media Zoom Meeting sebanyak 368 peserta, dan diikuti oleh 1.500 peserta melalui YouTube. Adapun data peserta interaktif adalah sebagai berikut:



7. Narasumber

Adapun narasumber pada kegiatan *webinar* nasional adalah sebagai berikut:

- 1) Prof. Dr. Ing. H. Soewarto Hardhienata
(Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan – Bogor)
- 2) Ir. Hendarman, Ph.D., M.Sc.
(Ahli Utama Analisis kebijakan/Plt. Kepala Pusat Pengembangan Karakter
Kemdikbudristek)
- 3) Dr. Hj. Sri Setyaningsih, M.Si.
(Dosen Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan – Bogor)
- 4) Andi Hermawan
(Mahasiswa S-3 Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan – Bogor)

8. Kepanitiaan

Kepanitiaan kegiatan adalah sebagai berikut:

- 1) Penanggung Jawab : Ukay Sukarna, S.Pd.
(Ketua YPLP PGRI Kab. Bogor)
- 2) Penanggung Jawab Pelaksana : Dra. Endang Susilowati, M.M.
(Kepala SMK PGRI 2 Cibinong)
: H. Carlab Djumani, S.Pd., M.Pd.
(Pengawas Pembina SMK)
- 3) *IT & Support* : Ahmad Kholili, S.Pd.I.
: Rahmad Pribadi, S.Kom.
: Rinaldi, S.Si.
: M. Fadly Syayaf, S.Kom.
: Nordiansyah, S.Kom.
: Ignatius Carlos F., S.Kom.
- 4) *Master Ceremony* : Ir. Daisy Radnawati, M.Si
- 5) Moderator : Iwan Usmansyah, M.Pd.

9. Sajian Materi

Materi kegiatan adalah sebagai berikut:

- 1) Pemodelan dan Optimasi penguatan kepemimpinan melayani
- 2) Pengembangan Kepribadian Proaktif dan Organisasional Komitmen dalam Strategi dan Cara penguatan kepemimpinan melayani.
- 3) Pengembangan *Teamwork* dan Motivasi kerja dalam Strategi dan Cara penguatan kepemimpinan melayani.

10. Jadwal Pelaksanaan

Adapun jadwal kegiatan adalah sebagai berikut:

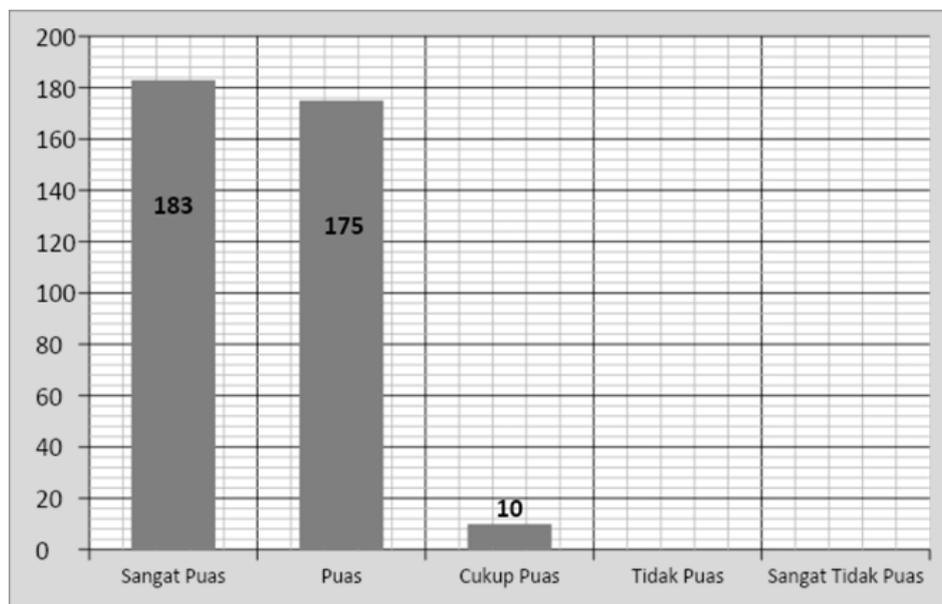
No	Hari, Tanggal	Waktu	Materi	Narasumber
1.	Selasa 31 Agustus 2021	08.30 – 09.00	Pengkondisian Peserta dan Pembukaan	Panitia Ir. Daisy Radnawati, M.Si. (MC)
			Menyanyikan Lagu Kebangsaan	
			Doa	Ahmad Kholili. S.Pd.I.
2.		09.00 – 09.30	Sambutan Kepala SMK PGRI 2 Cibinong Kabupaten Bogor	Dra. Endang Susilowati, M.M.
			Sambutan Pengawas Pembina SMK KCD Wilayah 1 Dinas Pendidikan Jawa Barat	H. Carlab Djumani, M.Pd.
			Sambutan Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan	Prof. Dr. Ing. H. Soewarto Hardhienata
3.		09.30 – 10.00	Paparan Hasil Studi Kepemimpinan Melayani	Andi Hermawan
4.		10.00 – 11.10	Pengembangan Kepribadian Proaktif dan Organisasional Komitmen dalam Strategi dan Cara penguatan kepemimpinan melayani.	Ir. Hendarman, Ph.D., M.Si. (Narasumber) Iwan Usmansyah, M.Pd. (Moderator)
			Diskusi Ilmiah & Penyerahan Sertifikat Narasumber	

No	Hari, Tanggal	Waktu	Materi	Narasumber
5.		11.10 – 12.10	Pengembangan <i>Teamwork</i> dan Motivasi kerja dalam Strategi dan Cara penguatan kepemimpinan melayani.	Dr. Hj. Sri Setyaningsih, M.Si. (Narasumber) Iwan Usmansyah, M.Pd. (Moderator)
			Diskusi Ilmiah & Penyerahan Sertifikat Narasumber	
6.		12.10 – 12.40	Penutup	Ir. Daisy Radnawati, M.Si. (MC)

11. Evaluasi

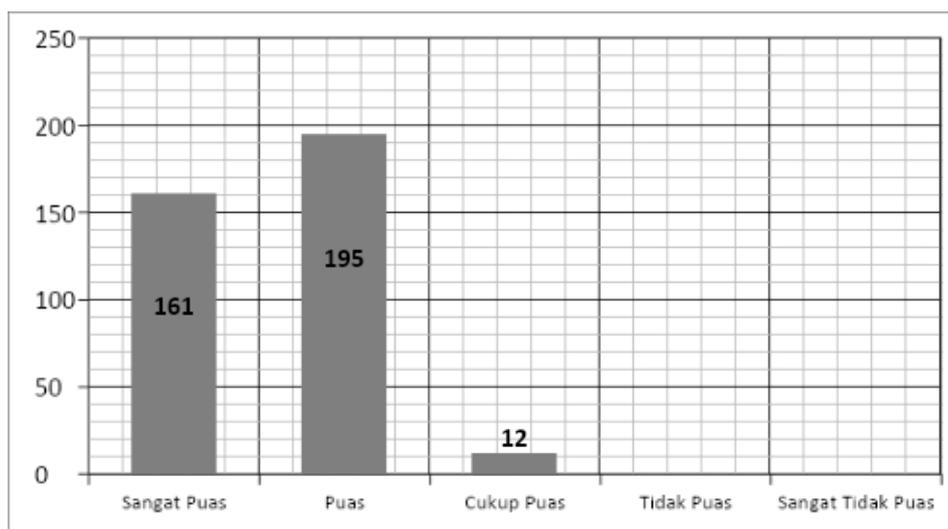
Adapun hasil penilaian peserta *webinar* nasional berdasarkan angket peserta adalah sebagai berikut

- 1) Materi yang diberikan menarik untuk dipelajari dan bermanfaat bagi saya dan pekerjaan



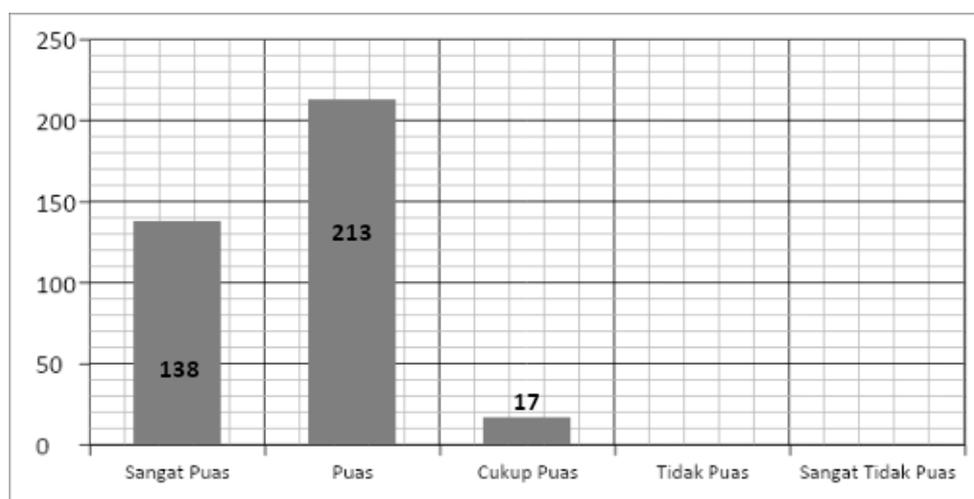
Indikator	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Materi yang diberikan menarik untuk dipelajari dan bermanfaat bagi saya dan pekerjaan	Sangat Puas	183	49.73
	Puas	175	47.55
	Cukup Puas	10	2.72
	Tidak Puas	0	0.00
	Sangat Tidak Puas	0	0.00

2) Materi relevan dan telah sesuai dengan bidang pekerjaan saya



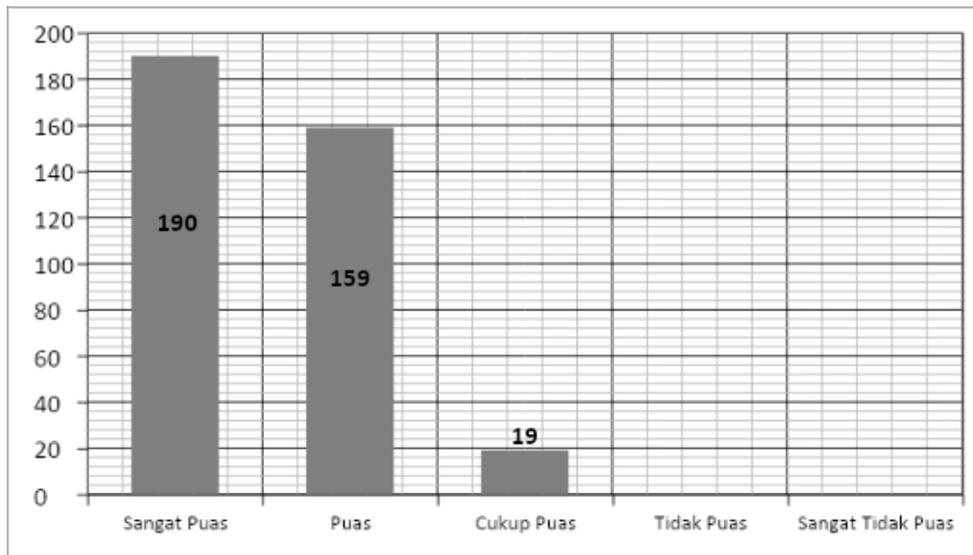
Indikator	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Materi relevan dan telah sesuai dengan bidang pekerjaan saya	Sangat Puas	161	43.75
	Puas	195	52.99
	Cukup Puas	12	3.26
	Tidak Puas	0	0.00
	Sangat Tidak Puas	0	0.00

3) Materi sudah mencukupi bagi saya untuk mampu menerapkan dan mengembangkannya di pekerjaan saya



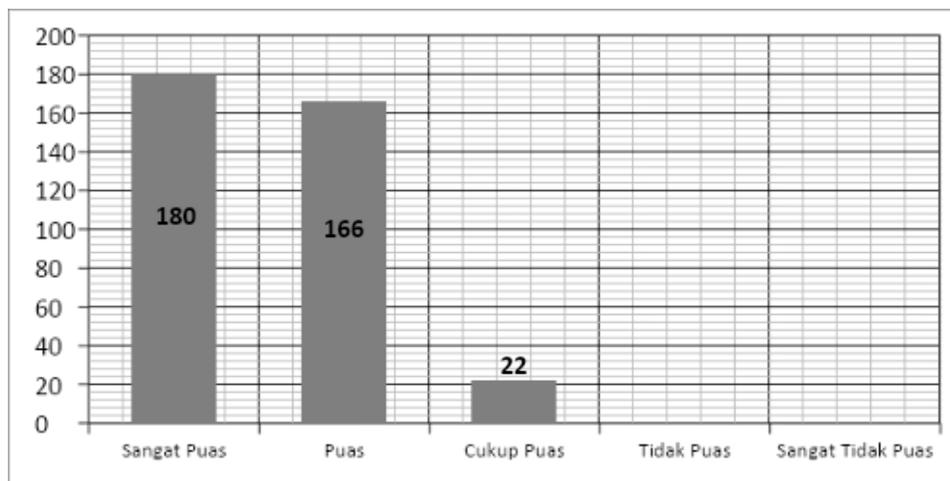
Indikator	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Materi sudah mencukupi bagi saya untuk mampu menerapkan dan mengembangkannya di pekerjaan saya	Sangat Puas	138	37.50
	Puas	213	57.88
	Cukup Puas	17	4.62
	Tidak Puas	0	0.00
	Sangat Tidak Puas	0	0.00

4) Pemateri sangat memahami materi yang dipresentasikan



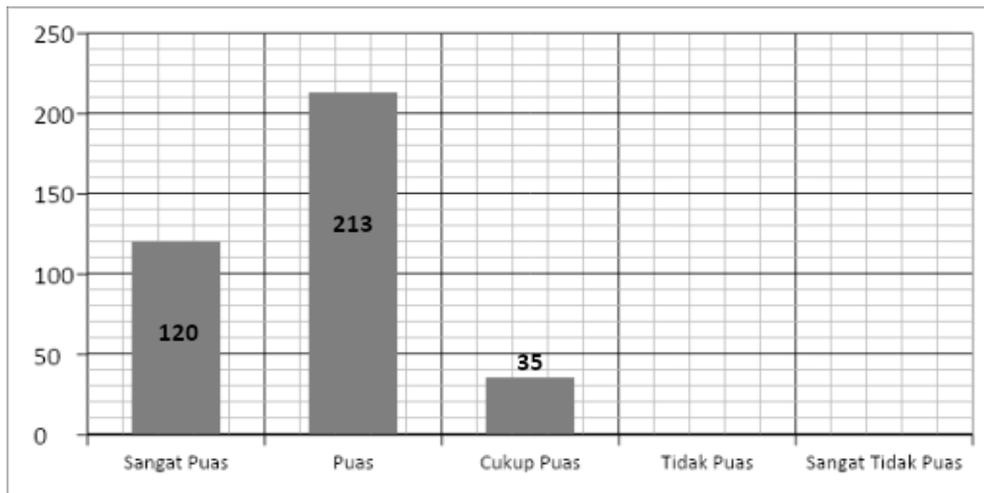
Indikator	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Pemateri sangat memahami materi yang dipresentasikan	Sangat Puas	190	51.63
	Puas	159	43.21
	Cukup Puas	19	5.16
	Tidak Puas	0	0.00
	Sangat Tidak Puas	0	0.00

5) Pemateri mempresentasikan isi materi dengan baik, mudah dimengerti dan aplikatif



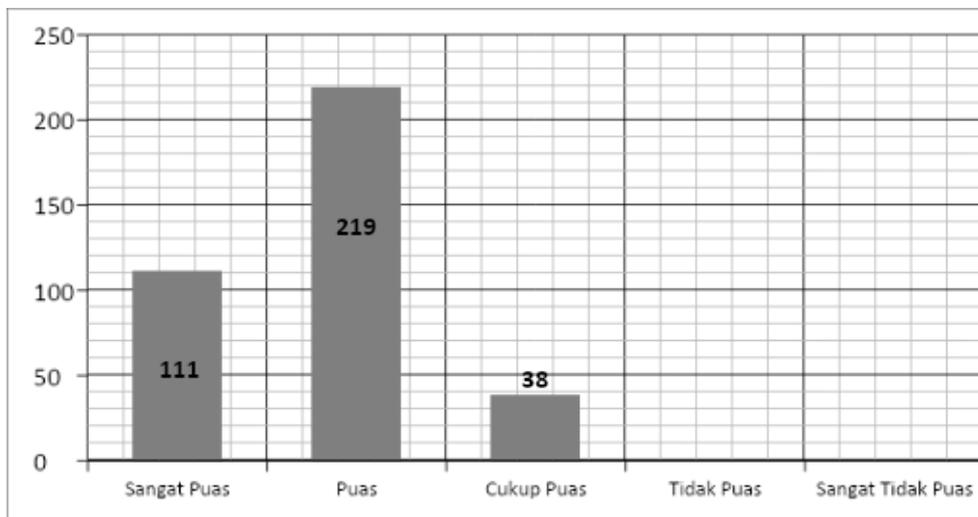
Indikator	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Pemateri mempresentasikan isi materi dengan baik, mudah dimengerti dan aplikatif	Sangat Puas	180	48.91
	Puas	166	45.11
	Cukup Puas	22	5.98
	Tidak Puas	0	0.00
	Sangat Tidak Puas	0	0.00

6) Alokasi waktu penyampaian materi mencukupi



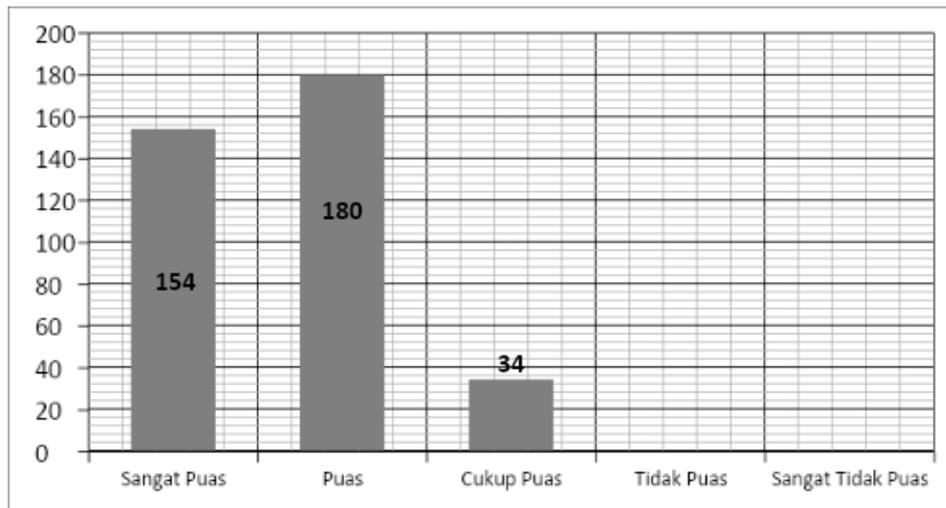
Indikator	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Alokasi waktu penyampaian materi mencukupi	Sangat Puas	120	32.61
	Puas	213	57.88
	Cukup Puas	35	9.51
	Tidak Puas	0	0.00
	Sangat Tidak Puas	0	0.00

7) Alokasi waktu untuk diskusi mencukupi untuk menambah atau memperkuat pemahaman



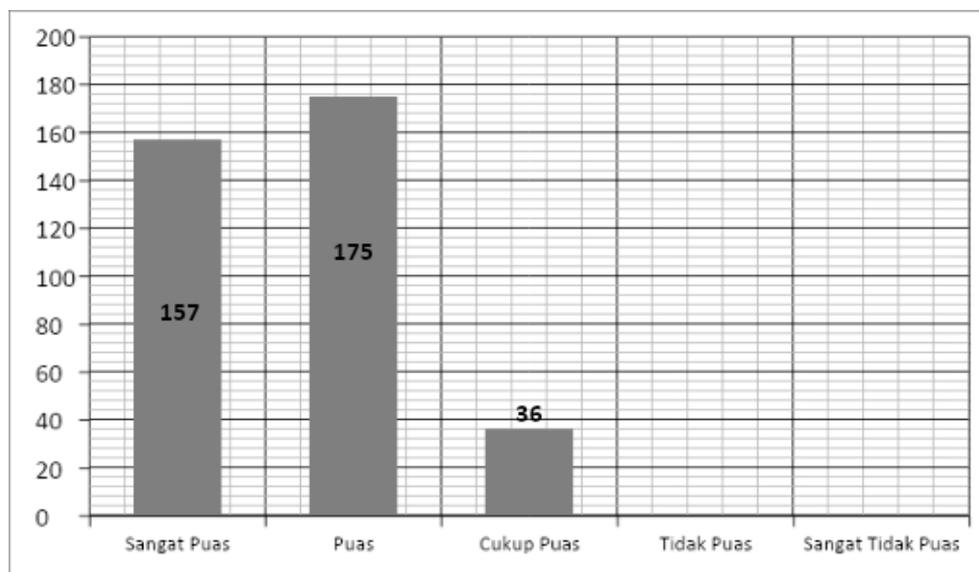
Indikator	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Alokasi waktu untuk diskusi mencukupi untuk menambah atau memperkuat pemahaman	Sangat Puas	111	30.16
	Puas	219	59.51
	Cukup Puas	38	10.33
	Tidak Puas	0	0.00
	Sangat Tidak Puas	0	0.00

8) Pemateri memberikan jawaban terhadap pertanyaan peserta dengan baik



Indikator	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Pemateri memberikan jawaban terhadap pertanyaan peserta dengan baik	Sangat Puas	154	41.85
	Puas	180	48.91
	Cukup Puas	34	9.24
	Tidak Puas	0	0.00
	Sangat Tidak Puas	0	0.00

9) *Sharing Session* atau diskusi membantu meningkatkan pemahaman peserta



Indikator	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
<i>Sharing Session</i> atau diskusi membantu meningkatkan pemahaman peserta	Sangat Puas	157	42.66
	Puas	175	47.55
	Cukup Puas	36	9.78
	Tidak Puas	0	0.00
	Sangat Tidak Puas	0	0.00

12. Rekomendasi

- 1) Materi yg dipilih relevan dengan dunia pendidikan sekarang ini yang terus bergerak maju. Keberlangsungan *webinar* dengan topik-topik yang berkaitan dengan kepemimpinan melayani sangat diharapkan bagi kami insan pendidik sebagai motivasi dan *upgrade* diri untuk menjadi lebih baik lagi,
- 2) Fasilitas yang digunakan sederhana, acara dikemas dengan baik, tim kreatif yang solid memberikan inspirasi untuk pelaksanaan *webinar* pendidikan berikutnya.
- 3) Narasumber yang cakap dan kompeten memberikan dukungan yang baik pada hasil penelitian sehingga penguatan variabel penelitian dirasakan riil oleh peserta *webinar*.
- 4) Pembatasan peserta di ruang Zoom Meeting, mengurangi semangat interaktif peserta, sebagai bahan masukan perlu jaminan jaringan internet dan kuantitas peserta dapat bertambah. Peserta yang memiliki jaringan internet tidak optimal terpaksa keluar dan butuh perjuangan untuk masuk kembali ke area zoom.
- 5) Perlu *webinar* series untuk lebih memberikan pemahaman yang lebih komprehensif, mengingat variabel kecerdasan adversitas sebagai salah satu variabel penelitian tidak dibahas detail hanya pada batasan efek dari variabel yang lain.

13. Penutup

Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya dapat dilakukan melalui perbaikan proses pembelajaran seperti kurikulum, metode pembelajaran, perbaikan kualitas guru atau sarana pendidikan tetapi juga melalui kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan sekolah, baik secara organisasi ataupun pembelajaran. Penguatan kepemimpinan melayani sebagai salah satu model kepemimpinan yang ideal pada masa revolusi industri 4.0 dan *society 5.0* dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, *teamwork*, organisasional komitmen dan motivasi kerja.

Daftar Pustaka

- Annisa, N., Rusman, T., & Nurdin. (2016). Pengaruh *Teamwork* dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Karyawan. *Jurnal Edukasi Ekobis*, 4(4).
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariyati, R. O. (2015). *Hubungan Adversity Intelegence dengan Organizational Commitment pada Perawat RS Jember Klinik (PTPN X)*. Universitas Brawijaya.
- Aziz, R. (2007). Pengaruh Kepribadian Ulul Albab terhadap Kemampuan Menghadapi Tantangan. *El-Qudwah: Jurnal Penelitian Integrasi Sains Dan Islam*, 4, 1–15.
- Bakker, B., Arnold, & Michael, L. P. (2012). *Work Engagement A Handbook of Essensial Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (2003). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Bussines Horizon*, 42(3), 63–70.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124, 453–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the Team at Work*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Coetzee, M. (2005). *The fairness of affirmative action: an organizational justice perspective*. University of Pretoria.
- Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit: Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan* (S. S. Brata & Z. Isa, Eds.). Jakarta: Gramedia.
- Covey, S. R. (2010). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining Employees – the Fast Track To commitment. *Management Research News*, 24(8/9), 59–64.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dierendonck, D. van. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

- DuBrin, A. J. (2014). Proactive Personality and Behaviour for Individual and Organizational Productivity. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28(4). <https://doi.org/10.1108/DLO.08128daa.002>
- Duin, A. H., Jorn, L. A., & DeBower, M. S. (2004). *Collaborative Writing—Courseware and Telecommunications*. Amityville, New York: Baywood Publishing Company, Inc.
- Ferguson. (2009). *Teamwork Skills*. New York: Facts on File Inc.
- Focht, A., & Ponton, M. (2015). Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: DELPHI STUDY. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 44–61.
- George, J., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21* (7th ed.). Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Donnelly Jr, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizational Behavior, Structure, and Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gomes, F. C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Green, A. (2006). Models of Lifelong Learning and the ‘knowledge society.’ *Compare*, 36(3), 307–325.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*. Hoboken: Pearson.
- Grissom, J., & Loeb, S. (2009). *Triangulating Principal Effectiveness: How Perspective of Parents, Teachers, and Assistan Principals Identify the Central Importance of Mangerial Skills*. Washington: The Urban Institute.
- Hardhienata, S. (2017). The development of scientific identification theory to conduct operation research in education management. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 166(1), 012007.
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, *Organizational Commitment*, Organizational Citizenship Behavior and Employees’ Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *4th International Conference on Education and Information Management (ICEIM-2013)*, 876–885. Penang.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis 2nd : A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hidayah, N. (2016). *Kepemimpinan Visoner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Hosseini, M. G. (2012). Analysis of team working on *Organizational Commitment* in SafaIndustrial Group in Iran. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(5), 6–10.
- Hoveida et al. 2011. “A Study on the Relationship among Servant Leadership (SL) and the *Organizational Commitment* (OC): A Case Study”. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*.vol 3, no 3
- Indartono, Setyabudi et al. 2010. “The Joint Moderating Impact of Personal Job Fit and Servant Leadership on the Relationship between the Task Characteristics of Job Design and Performance”. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*.Vol 2, No 8.
- Irving, J. A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams*. Regent University.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kementerian Sosial Republik Indonesia. (2021). *Pedoman Operasional PKH Bagi Pemberi Pelayanan Pendidikan*. Jakarta: Kementerian Sosial RI.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi* (1st ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Langton, N., & Robbin, S. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior* (3rd ed.). Canada: Pearson Education.
- Leede, J. de, & Nijland, J. (2016). Understanding *Teamwork* Behaviors in the Use of New Ways of Working. In J. de Leede (Ed.), *New Ways of Working Practices* (pp. 73–94). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Leman. (2007). Memahami Adversity Quotient. *Anima (Indonesian Psychological Journal)*.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2014). *Teknik-teknik Statistika dalam Bisnis dan Ekonomi Statistical Techniques in Business and Economics*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ljungholm, D. P. (2016). *Effective servant leadership behavior in organizations*. 15, 239–245.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (V. Yuwono & et al, Eds.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), a495. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.495>
- Maltz, M. (2004). *Psycho-Cybernetics Mutakhir*. Sidoarjo: Interaksara.

- Masoud, G. (2012). Analysis of team working on *Organizational Commitment* in Safa Industrial Group in Iran. *Research Inventory: International Journal of Engineering and Science*, 1(3), 22–25.
- Masten, A. S., & Gewirtz, A. H. (2006). Vulnerability and Resilience in Early Child Development. In K. McCartney & D. Phillips (Eds.), *Blackwell handbook of early childhood development* (pp. 22–43). Boston: Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470757703.ch2>
- Maxwell, J. C. (2004). *Peta Jalan Menuju Sukses: Your Road Map for Success*. Batam: Interaksara.
- McKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Merdiatya, N., Aldrin, N., & Runtu, D. Y. N. (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. *Research in Business & Social Science*, 8(6), 88–95.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 11(2).
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (2005). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Muhson, A. (2012). *Pelatihan Analisis Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UNY.
- Mulyasa, E. (2009). *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Musakabe, H. (2004). *Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah Krisis dan Reformasi*. Jakarta: Citra Insan Pembaru.
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders*. Reston: National Policy Board for Educational Administration.
- Naveed, S., Motiwala, F. B., Amray, A. N., Munir, K., & Jahan, N. (2019). Psychopharmacology of pediatric anxiety disorders: a narrative review. *Cureus*, 11(8).
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies”,

- International Journal of Human Resource Management, 11:4 August, p.766-788.
- Okorji, P. N., & Epetuku, F. (2019). Relationship Between Principals Adversity Quotient and Leadership Styles in Secondary Schools in Delta State, Nigeria. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(7). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.9.07.2019.p91123>
- Pangma, R., Tayraukham, S., & Nuangchalerm, P. (2009). Causal Factors Influencing Adversity Quotient of Twelfth Grade and Third-Year Vocational Students. *Journal of Social Sciences*, 5(4), 466–470.
- Park, B., Smith, J., & Correll, J. (2010). The persistence of implicit behavioral associations for moms and dads. *Journal of Experimental Social Psychology – J EXP SOC PSYCHOL*, 46(5), 809–815. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.04.009>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 3(17), 377–393. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Patel, A. D. (2003). Language, music, syntax and the brain. *Nature Neuroscience*, 6(7), 674–681.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Dissertation Abstracts International*, 64(02), 570.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Hove: Psychology Press.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pratiwi, E. E. (2019). *Pengaruh kepemimpinan yang melayani, kepuasan kerja dan motivasi intrinsik terhadap kinerja guru Sekolah Lentera Harapan Sangihe*. Universitas Pelita Harapan.
- Reinhartz, J., & Beach, D. M. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. USA: Pearson.
- Rice, M. J. (2010). Evidence-Based Practice Problems: Form and Focus. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, 16(5), 307–314. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F1078390310374990>
- Riduwan. (2010). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Rizkiani, B. E., & Sawitri, D. R. (2015). Kepribadian Proaktif dan Keterikatan Kerja pada Karyawan PT PLN (persero) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal EMPATI*, 4(4), 38–43.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational Behavior* (10th ed.). Jakarta: Gramedia jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.

- Roosseno. (2008). *Jembatan dan Menjembatani* (W. Wangsadinata & G. Suprayitno, Eds.). Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Santos, M. C. J. (2012). Assessing the Effectiveness of the Adapted Adversity Quotient Program in a Special Education School. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(4), 13–23.
- Satterfield, J. M., Monahan, J., & Seligman, M. E. P. (1997). Law school performance predicted by explanatory style. *Behavioral Sciences & the Law*, 15(1), 95–105.
- Schermerhorn, J. R. (2007). *Management*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Schermerhorn, J. R. (2013). *Management* (12th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (2009). Research Reports Proactive Personality And Career Success. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association*, 84(3), 416–427.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Surachman, S. (2017). *Organizational Commitments Are Mediation of Relationships Between Servant Leadership and Employee Performance*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 693–701. <https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.17>
- Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2019). *Metode Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen Menggunakan Analisis Sekuensial Eksploratori Sederhana dan Analisis Sitorem (Pop-SDM)*. Universitas Pakuan.
- Setyawati, M. D. (2013). *Hubungan antara Adversity Intelligence dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan PT Telkom, tbk Devisi Regional IV Semarang*. Universitas Diponegoro.
- Shivaranjani. (2014). Adversity Quotient: One Stop Solution to Combat Attribution Rate of Women in Indian IT Sector. *Journal of Business and Administration Research Review*, 1(5), 181–189.
- Singh, S., & Sharma, T. (2017). Affect of Adversity Quotient on the Occupational Stress of IT Managers in India. *Procedia Computer Science*, 122(2017), 86–93.
- Smith, B., Montagko, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80–91.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1).
- Steyn, R. (2019). Proactive personality in the workplace and its relevance in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 49.
- Stoltz, G. P. (2000). *Adversity Quotient, Mengubah Hambatan Menjadi Peluang* (T. Hermaya, Ed.). Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

- Stoltz, G. P. (2005). *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. Jakarta: Grasindo.
- Stoltz, G. P. (2007). *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang* (T. Hermaya, Ed.). Jakarta: Grasindo.
- Stone. (2004). *Human Resource Management* (5th ed.). Australia: John Wiley & Sons.
- Stoten, D. (2013). Servant leadership in English sixth form colleges: What do teachers tell us? *The International Journal of Educational Management*, 27(4), 377–386. <https://doi.org/10.1108/09513541311316313>
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, C. (2011). *School Leadership: Improving State Systems For Leader Development (NASBE Discussion Guide)*. Alexandria: NASBE.
- Supardi. (2013). *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*. Jakarta: Prima Ufuk Semesta.
- Suryalaga, H. R. H. (2010). *Filsafat Sunda: Sekilas Interpretasi Folklor Sunda*. Bandung: Yayasan Nur Hidayah.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill.
- Syarief, R. M. (2008). *Smart Heart Smart Business Mengasah Ketajaman Naluri Bisnis*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Tang, K. N., Mohamed, S., & Kanokorn, S. (2015). Soft Skills of Leaders and School Improvement in High Performing Schools. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 2127–2131. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.652>
- Tarricone, P., & Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study. *Quality Conversations, Proceedings of the 25th Herdsa Annual Conference*. Perth: Higher Education Research and Development Society of Australasia, Inc.
- Tenner, A. R., & DeToro, I. J. (2002). *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Thanh, V., & Anh, T. (2015). *The political economy of industrial development in Vietnam: Impact of state business relationship on industrial performance, 1986-2012*. GEG Working Paper.
- Thompson, H. L. (2010). *The stress effect: Why smart leaders make dumb decisions – and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tracy, B. (2006). *Pemimpin Sukses* (6th ed.; Suharsono & A. B. Kuswandani, Eds.). Jakarta: Delapatrasa.

- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2009). *Servant-Leadership Across Cultures: Harnessing the Strengths of the World's Most Powerful Management Philosophy* (1st ed.). England: McGraw-Hill Education.
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). *Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy: Servant-Leadership across cultures*. New York: McGraw Hill.
- Washington, Rynetta et al. 2006. *Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality*. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 27 No. 8. pp. 700-716
- Washington, Rynetta et al. 2007. *Empirical Relationships among Servant, Transformational, And Transactional Leadership: Similarities, Differences, And Correlations With Job Satisfaction And Organizational Commitment*. Dissertation Faculty of Auburn University.
- Wei, Lim Si dan Desa, Nasina Mat. 2013. *Servant Leadership and Organisational Commitment: an Empirical Evidence From Banking Industry in Malaysia*. 4th international conference on business and economic research (4th icber 2013) proceeding.
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Hoboken: Wiley.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (2005). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Widodo, B. (2017). Biografi: Dari Suwardi Suryaningrat Sampai Ki Hadjar Dewantara. *Perjuangan Ki Hadjar Dewantara Dari Politik Ke Pendidikan*. Jakarta.
- Wijaya, T. (2007). Hubungan Adversity Intelligence dengan Intensi Berwirausaha (Studi Empiris pada Siswa SMKN 7 Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(2), 117–127.
- Wolsink, I., Den Hartog, D., Belschak, F., & Oosterwijk, S. (2019). Do you feel like being proactive today? Trait-proactivity moderates affective causes and consequences of proactive behavior. *PLOS ONE*, 14(8), e0220172. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0220172>
- Wong, P. T. P., & Page, D. (2003). *Servant Leadership Profile-Revised*.
- Yenming, Z., Tzu-Bin, L., & Fong, F. S. (2012). Servant Leadership: A Preferred Style of School Leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369–383.
- Zachray, E. (2017). *Potensi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Periode Tahun 2010*. Skripsi. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.

Tinjauan tentang kepemimpinan melayani di Indonesia saat ini sangat terbatas, sehingga kekurangan literatur pendukung menjadi tantangan tersendiri, terutama bagi mereka para penggiat riset bidang pendidikan. Banyak peneliti kepemimpinan di seluruh dunia mengakui keunggulan model kepemimpinan melayani sebagai salah satu gaya kepemimpinan dalam bidang pendidikan. Melalui buku ini, penulis berusaha memaparkan proses memvalidasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan melayani. Dengan melibatkan beberapa kepala sekolah di Kabupaten Bogor, buku ini diharapkan mampu memvalidasi, baik secara kualitatif maupun kuantitatif mengenai hal-hal yang mempengaruhi kepemimpinan melayani di lingkup sekolah. Di akhir buku ini, penulis juga menerapkan rencana tindak lanjut sebagai implikasi hal-hal yang diperoleh dari proses validasi faktor ini. Dengan begitu, informasi yang disajikan buku ini menjadi lebih konkret dan komprehensif.

Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)

Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581

Telp/Fax : (0274) 4533427

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

✉ cs@deepublish.co.id

📘 Penerbit Deepublish

📧 [@penerbitbuku_deepublish](https://www.instagram.com/penerbitbuku_deepublish)

🌐 www.penerbitdeepublish.com



Kategori : Manajemen Pendidikan

ISBN 978-623-02-7288-2



9 786230 272882