

Dr. Andi Hermawan M.Pd



PEMODELAN

KEPEMIMPINAN MELAYANI KEPALA SEKOLAH



PEMODELAN
KEPEMIMPINAN MELAYANI
KEPALA SEKOLAH

PEMODELAN
KEPEMIMPINAN MELAYANI
KEPALA SEKOLAH

Dr. Andi Hermawan M.Pd.

PEMODELAN KEPEMIMPINAN MELAYANI KEPALA SEKOLAH

Penulis: **Dr. Andi Hermawan, M.Pd.**

Editor: **Dr. Uli Rohana Siregar, MM**

ISBN: 978-623-8210-03-9

Setting Layout dan Montase: **Muhammad Fuad Hasan**

Desain Cover: **Muhammad Syamsul Arifin**

Ukuran

viii, 126 hlm, 15,5x23 cm

Cetakan pertama, Maret 2023

Diterbitkan oleh:

**LEMBAGA KAJIAN DIALEKTIKA
ANGGOTA IKAPI**

Jl. Villa Dago Raya No. A257

Telp. (021) 7477 4588

Tangerang Selatan 15415

email. lembagakajian.dialektika@gmail.com

web: www.dialektika.or.id

Copy Right©2023 by **LEMBAGA KAJIAN DIALEKTIKA**

Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.
Hak penulis dilindungi undang-undang.

All right reserved.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya yang telah meridhoi buku dengan judul *Pemodelan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah* ini dapat diterbitkan. Buku ini merupakan konversi dari disertasi penulis guna meraih gelar doktor pada Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor.

Dalam sebuah lembaga, utamanya yang bergerak di bidang pendidikan, kepemimpinan merupakan bagian penting untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan proses pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam sekolah terutama faktor kepemimpinan pendidikan yakni kepala sekolah. Menerapkan model kepemimpinan melayani akan lebih efektif dalam mengelola sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu memiliki tingkat kepekaan dan kepedulian yang tinggi dalam memahami kondisi sumber daya yang ada di sekolah terutama guru, karyawan dan peserta didik. Kepemimpinan di sekolah merupakan memberdayakan sumber daya manusia untuk pelayanan akademik agar kebutuhan peserta didik terpenuhi dengan keterampilan dan integritas yang tinggi.

Buku ini yang ada di tangan Anda ini akan membahas seputar kepemimpinan melayani yang diterapkan oleh kepala sekolah berbasis kasus di SMK Kabupaten Bogor dengan pendekatan pemodelan dan optimasi. Selamat Membaca!

Selanjutnya, pada kesempatan ini penulis menyadari bahwa selama penulisan buku ini banyak mengalami hambatan, tetapi berkat bantuan dari beberapa pihak, maka hambatan

tersebut dapat diatasi. Oleh karena itu, penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada yang terhormat **Prof. Dr. H. Bibin Rubini, M.Pd**, (Rektor Universitas Pakuan Bogor), **Prof. Dr. Ing. H. Soewarto Hardienata**, (Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor sekaligus Promotor), **Prof. Dr. Hj. Sri Setyaningsih, M.Si**, (Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan sekaligus Co Promotor), atas bimbingan bimbingan, arahan, dan motivasi kepada penulis.

Ungkapan terima kasih juga penulis anugerahkan kepada isteri tercinta Amalia Feryanti Salasa dan anakku tercinta Azizah Luckyana Mawadda yang selalu memberi dukungan. Kedua orang tuaku yang selalu mendukung, mendoakan dan menginspirasi. Almarhumah Adindaku Sri Agustin, S.Kes, Inspirasi atas dedikasimu sebagai Garda depan covid19 dan yang selalu mengilhamiku untuk meneladani arti perjuangan dan pengorbanan untuk kemanusiaan. Adindaku Anang Tri Sugiarto, SE,MAP dan keluarga, yang selalu mendukung dan mendoakanku. Adindaku Totok Dwi Arianto, S.Kes dan keluarga, yang selalu mendukung dan mendoakanku.

Semoga amal baik mereka semua mendapatkan keberkahan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna baik bentuk, isi maupun teknik penyajiannya, oleh sebab itu kritikan yang bersifat membangun dari berbagai pihak penulis terima dengan tangan terbuka serta sangat diharapkan. Semoga kehadiran disertasi ini memenuhi sasarannya. Amiin YRA.

Penulis
Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KONSEP KEPEMIMPINAN MELAYANI	11
A. Pengertian Kepemimpinan Melayani	11
B. Karakteristik Kepemimpinan Melayani	12
C. Dimensi Kepemimpinan Melayani	13
D. Indikator Kepemimpinan Melayani	14
E. Ciri-ciri Kepemimpinan Melayani	15
BAB III VARIABEL KEPEMIMPINAN MELAYANI	17
A. Deskripsi Variabel Bebas	17
1. Hakikat Kepemimpinan Melayani (Y)	17
B. Deskripsi Variabel Terikat	27
1. Hakikat Kecerdasan Adversitas (X_1)	27
2. Hakikat Kepribadian Proaktif (X_2)	32
3. Hakikat Teamwork (X_3)	36
4. Hakikat Organizational Commitment (X_4)	41
5. Hakikat Motivasi Kerja (X_5)	44
BAB IV PENGENALAN ILMIAH, PEMODELAN DAN OPTIMASI	51
A. Teori Pengenalan Ilmiah dan Pemodelan	51
B. Optimasi	57
C. Teori Efektivitas Kepemimpinan	59

BAB V PENGARUH VARIABEL MELALUI KEPEMIMPINAN MELAYANI KEPALA SEKOLAH	63
A. Pengaruh antara Variabel Kecerdasan Adversitas terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani	63
B. Pengaruh antara Variabel Kepribadian Proaktif terhadap Variabel Kepemimpinan Melayan	66
C. Pengaruh antara Variabel <i>Teamwork</i> terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani	67
D. Pengaruh antara Variabel Organizational Commitment terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani	73
E. Pengaruh antara Variabel Motivasi Kerja terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani	77
F. Pengaruh antara Variabel Kecerdasan Adversitas terhadap Variabel Organizational Commitment	80
G. Pengaruh antara Variabel Kepribadian Proaktif terhadap Variabel Organizational Commitmen	84
H. Pengaruh antara Variabel Kepribadian Proaktif terhadap Variabel Motivasi Kerja	87
I. Pengaruh antara Variabel <i>Teamwork</i> terhadap Variabel Motivasi Kerja	91
J. Pengaruh antara Variabel Kecerdasan Adversitas terhadap Variabel Kepribadian Proaktif	94
K. Pengaruh antara Variabel Kecerdasan Adversitas terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani melalui Variabel <i>Organizational Commitment</i>	97
L. Pengaruh antara Variabel Kepribadian Proaktif terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani melalui Variabel <i>Organizational Commitment</i>	101
M. Pengaruh antara Variabel Kepribadian Proaktif terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani melalui Variabel Motivasi Kerja	105
N. Pengaruh antara Variabel <i>Teamwork</i> terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani melalui Variabel Motivasi Kerja	108
BAB VI PENUTUP	113
DAFTAR ISI	115
TENTANG PENULIS	125



BAB I

PENDAHULUAN

Pembangunan Nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan, terampil, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian, mandiri, serta memiliki rasa tanggung jawab dalam membangun masyarakat, bangsa dan negara. Upaya pemerintah dalam memajukan pendidikan di Indonesia terus dilakukan secara berkesinambungan. Salah satunya adalah melakukan pembaharuan tentang tugas pokok kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Kepala sekolah merupakan kunci strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Mutu sekolah bergantung kepada kepala sekolah, bagaimana kepala sekolah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pada satuan pendidikan.

Penerapan tentang konsep kepemimpinan melayani di Indonesia, saat ini dirasakan sangat minim, sehingga literasi pendukung menjadi tantangan tersendiri untuk ketersediaannya. Banyak peneliti kepemimpinan di dunia mengakui keunggulan model kepemimpinan melayani sebagai salah satu gaya kepemimpinan pendidikan. Dari sisi budaya, kepemimpinan melayani memiliki kesesuaian dengan budaya bangsa Indonesia yang tidak mementingkan diri sendiri. Kepemimpinan melayani banyak diterapkan diberbagai organisasi besar ternama yang masuk dalam daftar majalah Fortune 100 perusahaan terbaik dunia. Kepemimpinan melayani diintegrasikan ke dalam budaya organisasi mereka (Spears,

2010). Lebih lanjut Spears, menyatakan bahwa beberapa pemikir dan penulis produktif dunia tentang kepemimpinan juga telah lama meramalkan bahwa kepemimpinan melayani merupakan paradigma kepemimpinan di abad 21. Kajian tentang kepemimpinan melayani dan rekomendasi banyak diberikan oleh pemikir dan penulis produktif, antara lain: James Autry, Warren Bennis, Peter Block, John Carver, Stephen Covey, Mav DePree, Joseph Jaworski, James Kouzes, Lorraine Matusak, Parker Palmer, M.Scott Peck, Peter Senge, Peter Vaill, Margaret Wheatly, dan Danah Zohar.

Seiring dengan perkembangan yang terjadi di abad 21, sekolah sebagai lembaga penunjang kemajuan suatu bangsa dan penentu mutu sumber daya manusia menghadapi banyak tantangan. Tantangan – tantangan tersebut dapat diatasi apabila sekolah melakukan peningkatan atau perbaikan mutu pendidikan secara berkesinambungan dengan menanggapi keragaman siswa dan kebutuhan masyarakat serta bertindak dengan pemahaman dan cara yang etis dan mempengaruhi konteks sosial yang lebih besar. 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. Hal ini dikarenakan kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan sekolah, baik secara organisasi ataupun pembelajaran.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah tidak hanya menjadi pemimpin instruksional tunggal tetapi juga harus terus beradaptasi dengan peran yang berubah – ubah dan memperluas batasan – batasan yang ada dengan menjadi teladan, penggerak dan memiliki visi ke depan sehingga tidak hanya akan memajukan pendidikan tetapi juga mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat luas. Tugas kepala sekolah yang sangat kompleks dan beragam ini tentunya perlu mendapatkan perhatian lebih dan menjadi prioritas utama di dalam reformasi dunia pendidikan. Hal ini dapat dilakukan secara strategis dan sistematis dengan memberikan dukungan yang tepat sehingga mampu memfasilitasi kepala sekolah

dalam meningkatkan efektivitasnya secara internal maupun eksternal.

Kepemimpinan yang efektif berdampak positif, seluruh warga sekolah akan mampu mengartikulasikan visi dan tujuan sekolah, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang ada dan melakukan pengembangan struktur organisasi sehingga dapat mendukung pengajaran dan pembelajaran secara maksimal. Kepemimpinan efektif dimaknai apabila seorang pemimpin mampu menginspirasi orang lain untuk unggul dan berkembang sehingga menciptakan lingkungan kerja yang enerjik dan memiliki komitmen yang tinggi untuk dapat terus beradaptasi dengan permintaan dan lingkungan yang berubah-ubah dan secara kompeten menghasilkan produk dan pelayanan yang berkualitas.

Konsep kepemimpinan pendidikan yang digagas oleh Ki Hadjar Dewantara dan konsep *silih asih, silih asah, silih asuh* (*Silas*), merupakan konsep kepemimpinan yang sangat ideal diterapkan di Indonesia. Ki Hadjar Dewantara menegaskan, "*Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tutwuri Handayani*" yang artinya di depan menjadi teladan, di tengah memberi bimbingan, di belakang memberi dorongan. Filosofi yang diharapkan menghasilkan perilaku *Rumangsa Melu Handarbeni* (Rasa Memiliki), *Rumangsa Melu Hangrungkebi* (Rasa Bertanggungjawab), dan *Mulat Sariro Hangroso Wani* (Mawas Diri). Ketiga filosofi itu terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi dan keteladanan antara pemimpin dan anggotanya karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin dan cara pemimpin mengelola lembaga atau organisasinya. Pengaruh kepemimpinan tersebut dalam manajemen pendidikan, akan mengarahkan pada sosok ideal dalam organisasi Pendidikan (Widodo, 2017). Sedangkan konsep kepemimpinan *silih asih* (*loving each other*), *silih asah* (*educating each other*), dan *silih asuh* (*caring each other*) adalah konsep kepemimpinan dengan orientasi membangun kehidupan manusia dengan meletakkan pentingnya keharmonisan hubungan antar manusia dalam bermasyarakat yang hidup saling ketergantungan dengan tidak melupakan jati diri dan habitatnya dalam upaya meningkatkan kualitas kemanusiaan (Suryalaga, 2010: 126). Konsep kepemimpinan

dengan nilai - nilai kearifan budaya yang dapat digunakan sebagai role model kepemimpinan melayani.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Memimpin dan mengelola sangat mudah dikatakan tetapi sulit untuk dilaksanakan karena perlu keterampilan khusus dan pengorbanan terutama adalah keteladanan. Kepala sekolah hendaknya menjadi teladan, baik bagi guru dan stafnya maupun siswa. Dengan keteladanan akan menghasilkan kepemimpinan yang kuat sehingga pada gilirannya tujuan pendidikan nasional dapat tercapai sehingga generasi penerus bangsa akan menjadi generasi yang cerdas, terampil dan mandiri.

Kementrian pendidikan kebudayaan riset dan teknologi (kemdikbudristek) meluncurkan program merdeka belajar melalui program sekolah penggerak yang merupakan katalis untuk mewujudkan visi reformasi pendidikan Indonesia yang berfokus pada pengembangan SDM sekolah, mulai dari siswa, guru, sampai kepala sekolah. Kualitas siswa diukur melalui pencapaian hasil belajar di atas level yang diharapkan dengan menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, inklusif, dan menyenangkan. Kepala sekolah merupakan faktor yang dapat mewujudkan sekolah sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program - program sekolah, hal ini mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan melayani yang dikembangkan di sekolah seyogyanya didukung dengan beberapa ketrampilan, yaitu: 1) keterampilan teknis (*technical skills*) merupakan keterampilan dalam mengawasi dan mengevaluasi proses pembelajaran, serta kemajuan proses pembelajaran, 2) keterampilan membangun relasi (*human skills*) merupakan keterampilan dalam membangun kerjasama kepada seluruh warga sekolah sehingga tercipta suasana yang harmonis antar warga sekolah dan masyarakat, 3) keterampilan konseptual (*Conceptual skills*) merupakan keterampilan dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul di sekolah dengan penuh hikmat dan bijaksana. (Permendiknas nomor 13 tahun 2007)

PENDAHULUAN

Sebagai pemimpin pada lembaga pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan melayani menciptakan komunikasi yang baik dan dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi pendidik maupun tenaga kependidikan. Kepala sekolah membangun komunitas mampu bekerja secara kolaboratif, dan mengarahkan kelompok pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja secara profesional. Selain itu, terampil dalam menjalin dan membangun hubungan sosial yang harmonis dalam komunitas. Sehingga komunitas yang dibangun memiliki kesatuan hati, keterikatan dan menyatukan visi dalam mencapai tujuan bersama.

Survei tahun 2017 yang dilaksanakan oleh Direktorat tenaga kependidikan kementerian pendidikan dan kebudayaan menunjukkan bahwa kompetensi kepala sekolah masih lemah dan perlu penguatan kompetensi. Data hasil uji kompetensi kepala sekolah (UKKS) nilai tertinggi 55,90 dan nilai terendah 45,92. Untuk nilai rata-rata per dimensi (UKKS) sebagai berikut: kepemimpinan pembelajaran dengan nilai 43,96; kewirausahaan dengan nilai 48,52; manajerial dengan nilai 48,87; supervisi: dengan nilai 36,45 dan pengembangan sekolah dengan nilai 47,67. Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah merupakan faktor penyumbang keberhasilan dalam upaya penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kompetensi dan kemampuan dalam tugas, peran, dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Pada kenyataannya, tidak semua kepala sekolah menguasai seluruh kompetensi secara utuh.

Penolakan guru terhadap kepala sekolah terjadi di Bireuen. Guru SMA Negeri 1 Bireuen melakukan unjuk rasa menolak kepala sekolah. Penolakan tersebut disampaikan kepada anggota Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten (DPRK) Bireuen (<http://Detik.com>, 25/11/2019); Guru dan Komite Sekolah, menolak kepala sekolah yang datang dari luar SMK. Hal ini terungkap dalam rapat para guru dan komite sekolah menjelang pelaksanaan mutasi pejabat fungsional dan struktural di lingkungan Pemkab Nunukan (<https://www.tribunnews.com>, Kamis 25/02/2021); dan Guru dan staf tata usaha SMKN 1 Dompu melakukan gerakan spontanitas untuk sepakat menolak mutasi/perpindahan Kepala sekolah

lama sebagaimana dalam lampiran Surat Keputusan (SK) yang diterbitkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud) Provinsi NTB. Kepala sekolah adalah merupakan pejabat lama yang pernah memimpin selama 10 tahun, dalam 10 tahun kepemimpinannya dia memiliki track record yang cukup baik dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di sekolah. (<https://www.mediadinamikaglobal.id>. 09 Agustus 2021). Hal hal tersebut adalah paparan bagaimana peran kepala sekolah pada satuan pendidikan sangat penting dan menimbulkan pengaruh kondusifitas pada sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, setiap kepala sekolah wajib memiliki sertifikat calon kepala sekolah. Sertifikat ini sebagai syarat profesionalisme dalam pelaksanaan tugas, baik manajerial, supervisi, dan pengembangan kewirausahaan. Sertifikasi tersebut dilaksanakan oleh lembaga pengembangan dan pemberdayaan kepala sekolah (LPPKS) dengan mengikuti diklat calon kepala sekolah. Bagi peserta yang lulus, akan diberikan surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan (STTPP) calon kepala sekolah. Kepala sekolah juga akan mendapatkan nomor unik kepala sekolah (NUKS) yang dikeluarkan oleh LPPKS. Sekretaris Ditjen GTK Kemendikbud Wisnu Aji menuturkan, bahwa pada tahun 2019 dari 311.933 kepala sekolah di Indonesia, sekitar 230.000 kepala sekolah belum memiliki NUKS. Dari jumlah itu, 210.368 kepala sekolah sudah diangkat menjadi kepala sekolah dan sisanya masih tercatat sebagai calon kepala sekolah.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan erat kaitannya dengan kompetensi dan profesionalisme kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran sangat strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah, serta berperan sebagai supervisor, memiliki tanggung jawab dalam memantau, membina dan memperbaiki kualitas layanan pendidikan. Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah merupakan faktor penyumbang keberhasilan dalam upaya penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kompetensi dan kemampuan dalam tugas, peran, dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Pada kenyataannya, tidak semua kepala sekolah menguasai seluruh kompetensi secara utuh.

PENDAHULUAN

Berdasarkan data dan fakta yang didapat melalui survey awal yang dilakukan pada tanggal 16 - 21 Desember 2020, menggunakan kuesioner bahwa kepemimpinan melayani di 30 SMK Swasta di Kabupaten Bogor, dalam kondisi sangat perlu ditingkatkan. Survei awal berupa pernyataan - pernyataan kepada 30 responden. Adapun indikator yang digunakan adalah: 1) Perilaku kerendahan hati (*Humility*), 2) Perilaku belas kasih (*Compassion*), 3) Perilaku akuntabilitas (*Accountability*), 4) Keberanian (*Courage*), 5) Perilaku integritas (*Integrity*), dan 6) Perilaku mendengarkan (*Listening*).

Fakta dihasilkan berdasarkan hasil survei pendahuluan dengan menggunakan kuesioner, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Terdapat **30%** kepala sekolah perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku kerendahan hati (*Humaluty*), dimana hal tersebut terlihat dari kepala sekolah belum optimal memberikan kesempatan kepada guru mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk peningkatan kualitas pembelajaran dan melibatkan bawahan dalam merencanakan tujuan sekolah,
- 2) Terdapat **28%** kepala sekolah perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku belas kasih (*Compassion*), dimana hal tersebut terlihat dari kepala sekolah belum terbiasa memiliki kepedulian terhadap perasaan orang lain sehingga dapat memberikan solusi yang berharga dan mengutamakan kepentingan orang lain daripada dirinya sendiri,
- 3) Terdapat **33%** kepala sekolah perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku akuntabilitas (*Accountability*), dimana hal tersebut terlihat dari kepala sekolah belum optimal melakukan transparansi dalam melaksanakan pekerjaannya dan meminta bawahan bertanggung jawab terhadap pekerjaan,
- 4) Terdapat **30%** kepala sekolah perlu diperkuat dalam menerapkan keberanian (*Courage*), dimana hal tersebut terlihat dari kepala sekolah belum terbiasa terbuka untuk mengambil resiko terhadap kebijakan yang diambilnya dan berani membela apa yang secara moral dianggap benar,
- 5) Terdapat **30%** kepala sekolah perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku integritas (*Integrity*), dimana hal

tersebut terlihat dari kepala sekolah berbuat jujur dalam menjalankan tugas pekerjaannya dan berperilaku etis sesuai dengan asas perilaku yang disepakati umum, dan

- 6) Terdapat **33%** kepala sekolah perlu diperkuat dalam menerapkan perilaku mendengarkan (*Listening*), dimana hal tersebut terlihat dari kepala sekolah belum optimal mendengarkan secara aktif apa yang disampaikan oleh stakeholder berkaitan dengan kemajuan sekolah dan menyediakan waktu untuk refleksi atas program kerja sekolah dan kebijakan yang ditetapkan.

Peran dari seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan dalam upaya memelihara *organizational commitment*. Tidak hanya itu, seorang pemimpin juga harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinannya serta harus terlebih dahulu memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Hoveida et al (2011:33) dalam kajiannya, menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif signifikan dengan *organizational commitment*. Demikian juga Washington (2017:11) dalam kajiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara kepemimpinan melayani dan *organizational commitment*. Wei dan Desa, (2013:45) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan melayani dan *organizational commitment*. Mazarei et al (2013) dalam kajiannya juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kepemimpinan melayani seorang manajer terhadap *organizational commitment*.

Kepemimpinan melayani dianggap kajian baru di bidang studi kepemimpinan dan memiliki referensi kajian yang relatif kurang untuk mendukung filosofi (Laub, 2003; Russell, 2001; Hussain dan Ali, 2012:71). Oleh karena itu, research gap dari kajian ini harus dipenuhi dengan menyelidiki pengaruh dari kepemimpinan melayani pada *organizational commitment* dan motivasi kerja. (Hussain dan Ali, 2012:60). Dalam kajian Indartono et al (2010:30), ditunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara *kepemimpinan melayani style* terhadap

PENDAHULUAN

kinerja. Sementara Ogbonna dan Harris, (2019:21), membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan interaksi antara pemimpin dan bawahan mereka secara lebih intensif dan mungkin memiliki dampak yang lebih besar dengan mempengaruhi nilai-nilai, sikap, dan perilaku bawahan. Li (2006) menemukan bahwa kepemimpinan melayani memiliki dampak yang signifikan pada hasil. Oleh karena itu, jasa pemimpin dapat mendukung dan menarik anggota untuk mencapai kinerja yang diharapkan. (Indartono et al, 2010:27).

Penguatan kepemimpinan melayani kepala sekolah dilakukan dengan peningkatan faktor yang positif dan dominan mempengaruhi kepemimpinan melayani. Strategi dan upaya mengoptimalkan kinerja kepala sekolah ini sangat tergantung pada kemauan dan tekad kepala sekolah. Dengan temuan awal, maka perlu kajian yang lebih mendalam untuk mengungkap dan menganalisis faktor yang mempengaruhi kepemimpinan melayani kepala sekolah sehingga dapat dilakukan perbaikan pada indikator yang masih belum optimal.

Pendekatan Pemodelan dan Optimasi Sumber Daya Manajemen (selanjutnya disingkat POP-SDM) merupakan suatu gagasan pendekatan kajian yang dimulai dengan pendekatan kajian eksploratori kualitatif, yang kemudian dikombinasikan dengan pendekatan kajian deskriptif kuantitatif atau pendekatan kausal kuantitatif. Sri Setyaningsih dan Soewarto Hardhienata (2019) mengemukakan bahwa gagasan pokok (*basic idea*) dari POP-SDM adalah mengembangkan pemodelan dan optimasi terhadap sumber daya manajemen yang menjadi tema kajian, yaitu dengan cara mengeksplorasi variabel-variabel lain yang memiliki pengaruh positif dan dominan terhadap variabel yang menjadi tema kajian.

Upaya melakukan eksplorasi terhadap variabel-variabel yang memiliki pengaruh positif dan dominan terhadap variabel yang menjadi tema kajian dilakukan dengan Pendekatan eksploratori kualitatif untuk menemukan atau membangun suatu "*theoretical framework*", yaitu kerangka berpikir, hipotesis, atau *propositions* yang menjadi model konstalasi kajian. Kemudian

"*theoretical framework*" tersebut diuji melalui pendekatan kajian kuantitatif (deskriptif atau kausal).

Optimasi secara umum dapat diartikan sebagai pemilihan solusi optimal dari solusi – solusi yang ada dalam suatu sistem. Optimasi merupakan suatu pendekatan dengan mengidentifikasi penyelesaian terbaik dari suatu permasalahan yang diarahkan pada titik maksimum suatu fungsi tujuan. Hal ini sangat membantu untuk secara sistematis mengidentifikasi tujuan, kendala, dan derajat kebebasan dalam proses, yang mengarah pada manfaat seperti peningkatan kualitas kepemimpinan, dan pemecahan masalah yang lebih tepat dan dapat lebih diandalkan, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat. Optimasi kepemimpinan melayani kepala sekolah dengan menggunakan kriteria *Cost, Benefit, Urgency and Importance*, dimaksudkan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar variabel kajian, dan berdasarkan bobot dari masing – masing indikator dari variabel bebas yang memiliki kontribusi terbesar, maka dapat disusun urutan prioritas indikator yang perlu segera diperbaiki. Indikator dalam kategori perlu segera diperbaiki adalah daya ungkit (*leverage*) untuk penguatan kepemimpinan melayani kepala sekolah SMK Swasta Kabupaten Bogor.

oOo

Urgensi Umum

Urgensi persoalan dalam tulisan buku ini dimaksudkan untuk menjelaskan masalah dan membuat penjelasan dapat diukur. Identifikasi dilakukan sebagai langkah awal kajian untuk mendefinisikan masalah kajian dan dapat diartikan sebagai proses serta hasil pengenalan masalah atau inventarisasi masalah. Pada tahap kajian kualitatif dapat diidentifikasi faktor – faktor yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani, sebagai variabel terikat.



BAB II

KONSEP KEPEMIMPINAN MELAYANI

A. Pengertian Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas, menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Konsep kepemimpinan melayani pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam bukunya *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf adalah Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T). Menurut Greenleaf, Servant Leadership adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin.

Berikut ini beberapa pengertian dan definisi kepemimpinan melayani dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Sendjaya dan Sarros (2002:57), Servant Leadership adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. Servant leader memiliki komitmen untuk melayani orang lain
2. Menurut Spears (2002:255), pemimpin yang melayani (Servant Leadership) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami

seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.

3. Menurut Trompenaars dan Voerman (2010:3), Servant Leadership adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang servant leader adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.
4. Menurut Poli (2011), Servant Leadership adalah proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.
5. Menurut Vondey (2010), Servant Leadership merupakan seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (personal ambitious) dan kesukaannya semata.

B. Karakteristik Kepemimpinan Melayani

Menurut Spears (2002:27-29), terdapat sepuluh karakteristik kepemimpinan melayani, yaitu sebagai berikut:

1. Mendengarkan (*Listening*). Servant-leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
2. Empati (*Empathy*). Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.
3. Penyembuhan (*Healing*). Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan 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. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
5. Persuasi (*Persuasion*). Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership*.
6. Konseptualisasi (*Conceptualization*). Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
7. Kejelian (*Foresight*). Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
8. Keterbukaan (*Stewardship*). Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.
9. Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*).
10. Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
11. Membangun Komunitas (*Building Community*). Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

C. Dimensi Kepemimpinan Melayani

Menurut Barbuto & Wheeler (2006), dimensi kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut:

1. *Altruistic calling*, yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
2. *Emotional healing*, yaitu komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
3. *Wisdom*, yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan
4. *Persuasive mapping*, yaitu sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan teringgi yang akan

terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

5. *Organizational stewardship*, yaitu sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
6. *Humility*, yaitu kerendahan hati pemimpin.
7. *Vision*, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
8. *Service*, yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

D. Indikator Kepemimpinan Melayani

Menurut Dennis (2004), kepemimpinan melayani dapat diukur melalui *Servant Leadership Assement Instrument* (SLAI). Berdasarkan hal tersebut indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut:

1. Kasih Sayang (*Love*). Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.
2. Pemberdayaan (*Empowerment*). Penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari followers.
3. Visi (*Vision*). Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
4. Kerendahan Hati (*Humility*). Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.
5. Kepercayaan (*Trust*). *Servant-leader* adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

E. Ciri-ciri Kepemimpinan Melayani

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan melayani (Servant Leadership), dapat diketahui melalui ciri-ciri sebagai berikut:

1. Mendengarkan
Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.
2. Menerima orang lain dan empati.
Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.
3. Kemampuan meramalkan
Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif.
4. Membangun kekuatan Persuasif
Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan.
5. Konseptualisasi
Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk memiliki impian besar. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari

perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari

6. Kemampuan Menyembuhkan
Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain.
7. Kemampuan Melayani
Kemampuan melayani (stewardship) adalah memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain. Kepemimpinan pelayan memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.
8. Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia
Pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam praktiknya dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.
9. Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja
Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performa organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerja sama yang cerdas dalam suatu tim kerja.



BAB III

VARIABEL KEPEMIMPINAN MELAYANI

Pada bab ini akan diberikan deskripsi teoritis dari variabel – variabel yang dikaji, yaitu kepemimpinan melayani (variabel terikat) dan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, *teamwork*, *organizational commitment*, serta motivasi kerja (variabel bebas). Variabel bebas ditemukan di lapangan pada saat dilakukan kajian kualitatif. Pengenalan ilmiah, pemodelan dan optimasi serta teori efektivitas kepemimpinan untuk mendukung pembahasan.

A. Deskripsi Variabel Bebas

A. Hakikat Kepemimpinan Melayani (Y)

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan layanan pendidikan, agar kegiatan – kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan – tujuan pendidikan. Kepemimpinan melayani adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat dalam interaksi dengan lingkungan. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, hal yang penting dalam kepemimpinan melayani adalah kemampuan menggabungkan keduanya sebagai strategi yang saling memperkuat secara positif. pemimpin berperan sebagai teladan, rekan kerja, maupun

sebagai pendorong atau motivator (Trompenaars & Voerman, 2010).

Kualitas pemimpin sekolah adalah salah satu faktor dasar yang mempengaruhi kualitas proses pengajaran dan pembelajaran secara signifikan pada setiap tingkat sistem pendidikan. Pemimpin sekolah harus menjadi komunikator yang baik, teknologis dan terampil dalam manajemen kolaborasi dan perencanaan untuk mencapai visi dan misi organisasi (Tang, Mohamed, & Kanokorn, 2015).

Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan (Permendikbud) nomor 6 tahun 2018 menegaskan bahwa guru yang diangkat menjadi kepala sekolah bukan lagi sebagai tugas tambahan akan tetapi sebagai tugas pokok untuk memimpin dan mengelola setiap tingkat satuan pendidikan. Permendikbud tersebut mengamanahkan tugas pokok kepala sekolah yaitu sebagai pelaksana manajerial, pengembangan kewirausahaan dan pelaksana supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Untuk mewujudkan tugas pokok kepala sekolah sesuai dengan permendikbud tersebut, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang melayani. Kepala sekolah yang melayani adalah kepala sekolah yang membantu warganya dengan berbagai upaya demi kemajuan sekolah.

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 (Yenming, Tzu-Bin, & Fong, 2012). Pada akhirnya dengan kepemimpinan melayani yang dikembangkan oleh kepala sekolah menimbulkan motivasi kerja dan komitmen kerja yang baik dari orang - orang yang dipimpin untuk pencapaian tujuan sekolah.

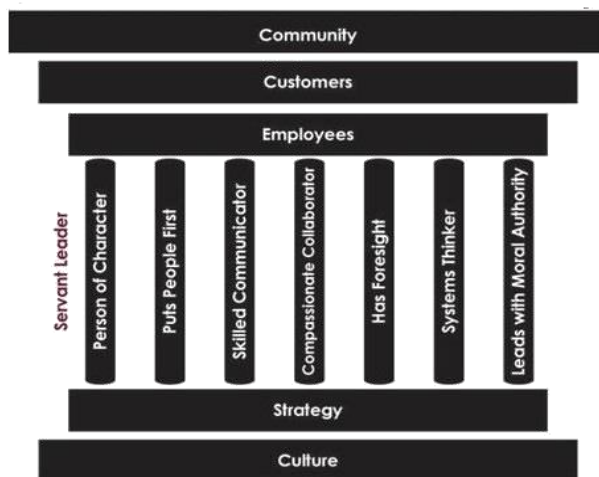
Konsep kepemimpinan melayani adalah pemberian pelayanan yang prima kepada seluruh warga sekolah, mengoptimalkan pemberdayaan dan pengembangan warga sekolah, dengan esensi adalah kepala sekolah melayani orang lain. Fokus dari kepemimpinan melayani adalah kinerja dan pertumbuhan serta dampak untuk kemajuan sekolah dan bagi masyarakat. Dengan kata lain guru yang diangkat menjadi

kepala sekolah tidak sekedar menjabat sebagai pemimpin yang menguasai ilmu manajerial, kewirausahaan dan supervisi, melainkan kepala sekolah yang menguasai ilmu manajerial, kewirausahaan dan supervisi yang siap memberikan pelayanan kepada guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, masyarakat dan seluruh stakeholder yang terkait dengan pendidikan.

Pemimpin sebagai pelayan mempunyai tujuan utama melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya. Orientasinya bukanlah untuk kepentingan pribadi atau golongan, namun lebih kepada kepentingan organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin harus mampu membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinnya, sehingga bermunculan calon - calon pemimpin baru dalam organisasinya. Melibatkan dan mengembangkan orang lain, merupakan sebuah cara menjadi pemimpin yang melayani. Melayani tidak akan terjadi tanpa adanya sikap melibatkan dan juga mengembangkan segenap anggota organisasi. Sebuah tim seyogyanya bekerja laksana sebuah keluarga yang memiliki ikatan positif satu sama lain.

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin yang mengutamakan pelayanan, yaitu pelayanan yang timbul dari keinginan seseorang untuk melakukan pelayanan kepada orang lain, yang bertujuan agar individu yang dilayani dapat tumbuh berkembang (*grow*), sehat (*health*), mandiri (*autonomous*), dan memiliki jiwa melayani. (Dierendonck, 2010: 1228-1261), Lebih lanjut 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 (*Humality*), 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 3. Tujuh Pilar Kepemimpinan melayani

Kepemimpinan melayani adalah menempatkan mereka/orang yang dipimpin lebih utama atas kepentingan pribadi pemimpin (Parris & Peachey, 2013: 377-393). Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) *Listening* (Mendengarkan) yaitu secara otomatis menanggapi setiap masalah dengan menerima secara resep apa yang dikatakan, yang memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi kehendak kelompok dan membantu memperjelas yang akan, 2) *Empathy* yaitu berjuang untuk menerima dan memahami orang lain, tidak pernah menolaknya, tetapi terkadang menolak untuk mengakui kinerja mereka sebagai cukup baik, 3) *Healing* (Kesembuhan) yaitu mengakui sebagai manusia, mereka memiliki kesempatan untuk membuat diri mereka sendiri dan orang lain 'utuh', 4) *Awareness* (Kesadaran) yaitu diperkuat oleh kesadaran umum dan di atas semua kesadaran diri, yang memungkinkan mereka untuk melihat situasi secara holistic, 5) *Persuasion* yaitu mengandalkan terutama pada keyakinan daripada paksaan, 6) *Conceptualization* (Konseptualisasi) yaitu mencari untuk membangkitkan dan memelihara kemampuan mereka dan orang lain untuk bermimpi indah, 7) *Foresight*

(Tinjauan ke depan) yaitu secara intuitif memahami pelajaran dari masa lalu, kenyataan saat ini, dan kemungkinan hasil dari keputusan untuk masa depan, 8) *Stewardship* (Penata layanan) yaitu berkomitmen pertama dan terutama 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, dan 10) *Building Community* (Membangun komunitas) yaitu mengidentifikasi cara membangun komunitas di antara individu yang bekerja di dalam institusi mereka, yang dapat memberikan kasih penyembuhan yang penting bagi kesehatan.

Kepemimpinan melayani adalah berawal dari keinginan untuk memberikan layanan kepada individu (anak buah) dan selanjutnya berkembang aspirasi untuk mengarahkan individu kepada tujuan-tujuan tertentu. Dengan kata lain adalah perilaku pemimpin yang didasari dengan keinginan untuk melayani, dan didorong oleh upaya untuk mengarahkan individu lain kepada tujuan-tujuan tertentu (Focht & Ponton, 2015: 44-60). Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) *Value People*, yaitu menghargai individu/orang lain seperti apa adanya, 2) *Humality*, yaitu rendah hati (*humble*), 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 dipercaya oleh orang lain, 5) *Caring*, yaitu ramah dan memperhatikan orang lain: kebutuhan dan tujuan (*purpose*) orang lain, 6) *Integrity*, yaitu jujur dan dipercaya (*credible*) serta 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 tanggungjawab bekerja, 9) *Serve other's Needs before Their Own*, yaitu melayani kebutuhan orang lain terlebih dahulu sebelum kebutuhannya sendiri, 10) *Collaboration: kepemimpinan melayani 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*, dan 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 suatu proses dimana pemimpin dan para pengikutnya bekerja sama untuk mencapai visi organisasi (Irving, 2005). Dengan indikator sebagai berikut: 1) Kasih Sayang (*Love*) adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar, 2) Pemberdayaan (*Empowerment*) yaitu menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan, 3) Visi (*Vision*) yaitu merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin, 4) Kerendahan hati (*Humility*) yaitu menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim, dan 5) Kepercayaan (*Trust*) yaitu menjadi pemimpin merupakan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin.

Stone (2004: 349-361), mendefinisikan Kepemimpinan melayani adalah Pemimpin yang melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain secara optimal dengan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Visi (*Vision*) yaitu merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin, 2) Kejujuran (*Honesty*) yaitu ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya, 3) Integritas (*Integrity*), yaitu jujur dan dipercaya (*credible*) serta mengembangkan nilai-nilai luhur (kejujuran, kepercayaan, dll) pada anak buahnya, 4) Kepercayaan (*Trust*), yaitu menjadi pemimpin merupakan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin, 5) Layanan (*Service*), yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan, dan 6) Gaya (*Style*), yaitu hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dalam organisasi.

Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan

pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain (Spears, 2010: 25-30),. Lebih lanjut Spears, L.C. menguraikan indikator kepemimpinan melayani sebagai berikut: 1) Mendengarkan (*Listening*) yaitu mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri, 2) Empati (*Empathy*) yaitu berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain, 3) Penyembuhan (*Healing*) yaitu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi, 4) Kesadaran (*Awareness*) yaitu kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai serta melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi, 5) Persuasi (*Persuasion*) yaitu berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan, 6) Konseptualisasi (*Conceptualization*) yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas, 7) Kejelian (*Foresight*) yaitu pemimpin yang jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan, 8) Keterbukaan (*Stewardship*) yaitu pemimpin yang menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain, 9) Komitmen untuk pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*) yaitu pemimpin yang bertanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi, dan 10) Membangun komunitas (*Building Community*) yaitu pemimpin yang mampu mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

Sendjaya, Sarros, & Santora (2008: 402-424) mendefinisikan *Kepemimpinan melayani* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Memelihara hubungan (*Maintaining Relationships*), 2) Bertanggung jawab (*Be responsible*), yaitu kemampuan seseorang untuk menjalankan kewajiban karena dorongan dari dirinya sendiri, 3)

Moralitas (*Morality*), yaitu perbuatan manusia yang menunjukkan bahwa perbuatan itu benar atau salah, baik atau buruk, 4) Kerohanian (*Spiritual*), yaitu sifat-sifat rohani, perihal rohani, dan 5) Menggambarkan pengaruh (*Illustrates effect*), yaitu daya yang timbul dari sesuatu yang ikut membentuk watak kepercayaan dan perbuatan.

Kepemimpinan melayani adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan (Trompenaars & Voerman, 2009). Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) *Altruistic calling* yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif, 2) *Emotional healing* yaitu pemimpin yang mampu menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada anak buahnya, 3) *Wisdom* yaitu pemimpin yang bijaksana dalam mengambil keputusan, 4) *Persuasive mapping* yaitu pemimpin yang lebih mengutamakan tindakan - tindakan persuasif, dan 4) *Organizational stewardship* yaitu yang menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain dari pada otoritas posisional seseorang.

Pemimpin yang Melayani adalah pemandu didalam hal kebaikan yang menggambarkan pimpinan pada bentuk sikap, karakteristik dan perilaku (Patterson, 2003). Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kasih Sayang (*Love*), yaitu melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar, 2) Pemberdayaan (*Empowerment*) yaitu menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan, 3) Visi (*Vision*), yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan, 4) Kerendahan Hati (*Humility*) yaitu menyadari pentingnya individu lain untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi, 5) Kepercayaan (*Trust*), yaitu menjadi pemimpin merupakan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin, 6) Mementingkan kepentingan orang lain (*Altruism*), dan 7)

Pelayanan (*Service*), yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Wong & Page (2003), menjelaskan bahwa Seorang *servant leader* dapat didefinisikan sebagai pemimpin yang tujuan utamanya dalam memimpin adalah untuk melayani orang lain dengan berinvestasi dalam membangun kesejahteraan orang yang dipimpin untuk menyelesaikan tugas-tugas dan tujuan demi kebaikan bersama. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Integritas (*Integrity*), yaitu jujur dan dipercaya (*credible*) serta mengembangkan nilai-nilai luhur (kejujuran, kepercayaan, dll) pada anak buahnya, 2) Kerendahan Hati (*Humility*), yaitu rendah hati (*humble*), menyadari pentingnya individu lain untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi, 3) Kehambaan (*Servitude*), yaitu keadaan tunduk kepada pemilik atau majikan, 4) Peduli pada orang lain (*Caring for others*), yaitu senantiasa ikut merasakan penderitaan orang lain, 5) Pengembangan orang lain (*Development of others*), yaitu keinginan tulus untuk mendorong dan mengembangkan orang lain, 5) Visi (*Vision*), yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan, 6) Menetapkan Tujuan (*Setting goals*), yaitu segala sesuatu yang akan dicapai, dan 7) *Build a team together in making decisions*, yaitu membangun tim bersama dalam mengambil keputusan.

Coetzer, Bussin, & Geldenhuys (2017), mendeskripsikan *Kepemimpinan melayani* adalah kepemimpinan yang dimulai dengan keinginan untuk melayani diikuti oleh niat untuk memimpin dan mengembangkan orang lain untuk akhirnya mencapai tujuan yang lebih tinggi untuk kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) *Authenticity* (keaslian) yaitu ditunjukkan dengan niat, identitas, motivasi, berpegang pada prinsip-prinsip moral yang kuat, bersikap jujur kepada diri sendiri, terbuka untuk belajar dan dikritik serta memiliki perilaku yang konsisten, 2) *Humility* (kerendahan hati) yaitu stabil dan sederhana dengan kesadaran diri yang tinggi akan kekuatan seseorang, memiliki sikap rendah hati, terbuka untuk belajar sesuatu yang baru, memahami bakat dan pencapaian

seseorang dalam perseptif yang benar, dan sikap berbudi luhur yang menggunakan kekuatan posisional untuk kemajuan orang lain., 3) *Compassion* (belas kasih) yaitu memiliki empati merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain, mengutamakan orang lain, dan membantu dalam penyembuhan hubungan, 4) *Accountability* (bertanggung jawab) yaitu memastikan transparansi dalam praktik, meminta orang lain bertanggung jawab, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuan individu, 5) *Courage* (keberanian) yaitu terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 6) *Altruism* digambarkan sebagai orang lain berorientasi, tanpa pamrih dan memiliki keinginan untuk pengaruh positif dan membantu orang lain menjadi lebih baik dalam hidup dengan melayani kebutuhan mereka secara konsisten Perilaku ini diperluas untuk membuat perbedaan positif, tidak hanya pada orang, tetapi juga dalam organisasi dan dalam masyarakat, 7) *Integrity* yaitu bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 8) *Listening* digambarkan sebagai komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Carter & Baghurst (2014: 453-464), mendeskripsikan Kepemimpinan melayani adalah filosofi kepemimpinan, yang membahas masalah etika, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan karyawan sambil menciptakan budaya organisasi yang unik, tempat pemimpin dan pengikut bersatu mencapai tujuan organisasi tanpa posisi atau otoritatif kekuasaan. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Membantu karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi, dan 2) Mengembangkan dan pertumbuhan karyawan dalam pekerjaan.

Ljungholm (2016), mendeskripsikan Kepemimpinan melayani adalah tingkat di mana seorang pemimpin melakukan sebagai pola peran bagi seorang pengikut individu dan

menampilkan pertimbangan untuk kemajuan dan pengembangan pengikut. Lebih lanjut Doina Popescu Ljungholm menguraikan indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Mendorong tujuan karyawan dalam pekerjaan, 2) Mempengaruhi karyawan agar mewujudkan perilaku kewarganegaraan organisasi, 3) Tanpa pamrih, dan 4) Reflektif diri. Sedangkan Stoten (2013: 337-386), mendefinisikan *Kepemimpinan melayani* adalah pemimpin yang mendukung visi yang disampaikan oleh karyawannya. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Menghargai dan mendengarkan orang-orang, 2) Membangun komunitas kolektif sambil menampilkan keaslian pribadi, dan 3) Mampu berbagi dan memberikan kepemimpinan yang sesuai.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesis bahwa kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (*Humility*), 2) Belas kasih (*Compassion*), 3) Akuntabilitas (*Accountability*), 4) Keberanian (*Courage*), 5) Integritas (*Integrity*), dan 6) Mendengar (*Listening*).

B. Deskripsi Variabel Terikat

1. Hakikat Kecerdasan Adversitas (X_1)

Kecerdasan adversitas dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan dalam hidup karena seseorang yang memiliki kecerdasan adversitas yang tinggi bisa sukses meskipun banyak hambatan menghadang mereka tidak langsung menyerah dan tidak membiarkan kesulitan menghancurkan impian dan cita-citanya. Dengan memiliki kecerdasan adversitas seseorang dapat lebih menjadi kreatif, bertanggung jawab, mandiri, dan bekerja keras, hal-hal inilah sebagian karakteristik untuk menjadi seorang pemimpin. Pribadi yang mempunyai kemampuan kontrol perasaan, terampil menyelesaikan berbagai masalah yang dibatasi oleh waktu dan tempat akan dilewati cepat dan efektif. Kecerdasan adversitas sebagai ukuran tentang bagaimana seseorang memersepsikan

tantangan - tantangan, dan seberapa tahan mereka menghadapi tantangan-tantangan tersebut. Kecerdasan adversitas menggambarkan suatu ketahanan fisik, mental, spritual untuk mengatasi perubahan yang cepat. Juga merupakan ukuran dari kemauan seseorang untuk menguasai kemalangan, mereka dapat menguasai kemalangan dengan baik akan menjadi pemimpin sekarang dan masa depan.

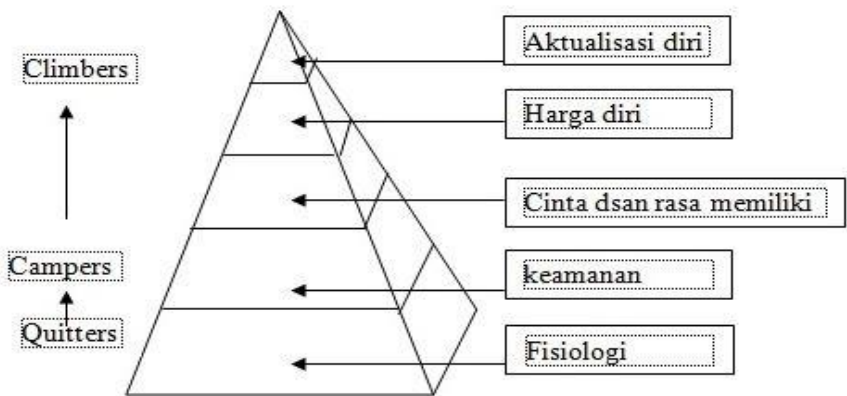
Situasi yang tidak menentu menciptakan halangan - halangan yang tidak dapat di atasi. Setiap kesulitan merupakan tantangan, setiap tantangan merupakan peluang, dan setiap peluang harus diterima. Perubahan merupakan bagian dari suatu perjalanan yang harus diterima dengan baik. Ketika berhadapan dengan tantangan hidup, kebanyakan orang berhenti berusaha sebelum tenaga dan batas-batas kemampuan mereka benar-benar teruji. Masalah yang tidak bisa diselesaikan tidak lebih dari ketidakmampuan seseorang mencari kemungkinan jalan keluar yang positif, yang bisa diraih dengan memfokuskan perhatian terhadap pemecahan masalah. Dengan kata lain masalah muncul karena ketidakmampuan seseorang menyadari adanya peluang. Masalah memiliki kemampuan untuk mengarahkan pikiran ke tahap instropeksi yang agung, dimana akan menerima inspirasi, kecerdasan, dan nilai-nilai personal. Tetapi ada juga masalah suatu yang menakutkan, dinding kegagalan yang tidak bisa ditebus, kekurangan dan kekalahan. Keyakinan dan keinginan akan menentukan jalan yang diambil. Jika masalah telah terpecahkan maka akan timbul peluang sehingga akan mengalir bakat dan kecerdasan. Kecerdasan adversitas merupakan logika untuk bergerak maju, menjadikan diri kita lebih tabah, gigih, memiliki pengendalian diri, dan memegang kendali ke mana kita akan pergi. Kesulitan tidak dapat ditinggalkan hanya karena ingin lari, bagaimanapun juga sakitnya akibat dari kesulitan harus dihadapi. Seseorang dapat tumbuh dari kesulitan, belajar dari kesulitan dan bukan hanya sekedar jalan menembus kegelapan, tapi harus juga semakin kuat menghadapinya.

Kecerdasan adversitas adalah kemampuan untuk mengubah hambatan menjadi suatu peluang keberhasilan untuk mencapai tujuan. Indikator kecerdasan adversitas disebut CO2RE, yaitu: 1) *Control*, seberapa besar kendali yang dirasakan terhadap kesulitan atau kegagalan yang dialami, 2)

Origin dan Ownership, terkait dengan pandangan terhadap asal usul kesulitan dan pengakuan akibat - akibat kesulitan yang dialami, 3) *Reach*, terkait dengan sejauh mana kesulitan dianggap akan menjangkau kehidupan secara keseluruhan, dan 4) *Endurance*, pandangan terhadap berapa lama kesulitan dan penyebab kesulitan itu akan berlangsung (Stoltz, 2005).

Kecerdasan adversitas terkait dengan seberapa baik individu dapat menyelesaikan dan melawan masalah yang mereka hadapi (Pangma, Tayraukham, & Nuangchalerm, 2009: 466-470). Adapun indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi masalah, dan bagaimana menanggapi atau tidak menanggapi masalah tersebut, 2) Mencari dan mengembangkan identitas ego atau pengendalian diri dalam situasi masalah, 3) Beradaptasi dan menyesuaikan dengan lingkungan sekitar, 4) Kekuatan individu menghadapi masalah (fisik dan mental), dan 5) Penyesuaian dengan situasi stres.

Kecerdasan adversitas adalah Keinginan untuk sukses mencapai satu tujuan, ketahanan diri untuk bangkit kembali, dan sifat tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan (Green, 2006). Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) Keinginan untuk sukses, 2) Ketahanan diri, 3) Tidak mudah menyerah, dan 4) Kemampuan untuk bangkit.



Sumber: Stoltz (2005)

Gambar 4. Kecerdasan Adversitas

Kemampuan memecahkan masalah atau daya tahan dalam menghadapi masalah, dan keberanian mengambil resiko merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan. Seseorang yang mempunyai daya tahan yang kuat menilai tekanan, persaingan, hal-hal yang tidak terduga, bahkan ancaman sebagai hal yang bersifat sementara, sehingga tetap bertahan dan mempunyai harapan. Sikap ini mengantarkan seseorang untuk mencurahkan segala kemampuan, potensi agar permasalahan tersebut segera teratasi. Sebaliknya, individu yang mempunyai daya tahan yang rendah akan merespon kesulitan sebagai hal yang bersifat menetap, tidak dapat dirubah sehingga melahirkan sikap ketidakberdayaan (*helplessness*) (Leman, 2007: 125).

Kecerdasan adversitas adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk mengubah kegagalan menjadi batu loncatan. Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) Pantang menyerah, 2) Memandang kegagalan sebagai sementara, 3) Memandang kegagalan sebagai insiden tersendiri, 4) Memiliki ekspektasi yang realistis, 5) Fokus pada kekuatan – kekuatan, 6) Menggunakan berbagai pendekatan, dan 7) Mudah bangkit kembali (Maxwell, 2004). Kecerdasan adversitas sebagai kemampuan seseorang dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi. Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 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 adalah seberapa baik seseorang menghadapi kesulitan dan kemampuannya untuk mengatasinya (Shivaranjani, 2014: 181-189). Dengan indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) *Control*, sejauhmana seseorang merasa mereka dapat mempengaruhi apapun yang terjadi, 2) *Ownership*, memperbaiki situasi terlepas dari tanggung jawab formal, 3) *Reach*, pandangan terhadap jangkauan kesulitan pada aspek kehidupan lain, dan 4) *Endurance*, sejauhmana memandang kesulitan akan bertahan. Muchlas Suseno (2012), mendeskripsikan Kecerdasan adversitas sebagai kemampuan seseorang untuk mengubah

rintangan dan halangan menjadi tantangan untuk meraih sukses. Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 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.

Menurut Roosseno (2008), Kecerdasan adversitas adalah ketangguhan seberapa baik seseorang bertahan atas cobaan yang dialami dan seberapa baik kemampuannya untuk mengatasi masalah tersebut. Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) Kemampuan bertahan atas cobaan, dan 2) Kemampuan mengatasi masalah. Santos (2012: 13-23), mendeskripsikan *Adversity Quotient* sebagai kemampuan untuk menahan kesulitan. Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) *Control*, tingkat kontrol yang dirasakan atas kejadian buruk, 2) *Origin dan Ownership*, siapa atau apa yang menjadi asal mula kesulitan dan sejauh mana menyebabkan kesulitan, 3) *Reach*, persepsi tentang seberapa jauh peristiwa kesulitan mempengaruhi kehidupan, dan 4) *Endurance*, persepsi waktu dan konsekuensi kesulitan akan bertahan.

Prinsip yang mendalam sehingga seseorang memiliki kekuatan dan kebebasan memilih respon terhadap apa pun yang sedang atau telah dialami, bahkan respon tersebut akan mengatur pertumbuhan dan kebahagiaan adalah kecerdasan adversitas yang dimiliki seseorang (Covey, 2010). Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) Tidak mudah menyerah, 2) Ketahanan menghadapi kesulitan, dan 3) Respon terhadap kesulitan. Maltz (2004), mendeskripsikan Kecerdasan adversitas adalah seberapa baik seseorang mampu menghadapi kesulitan. Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) *Control*, kendali terhadap kesulitan, 2) *Origin dan Ownership*, pandangan terhadap asal usul dan akibat – akibat kesulitan, 3) *Reach*, pembatasan akibat kesulitan, dan 4) *Endurance*, pandangan terhadap lama kesulitan akan berlangsung.

Kecerdasan Adversitas adalah tingkat kegigihan individu dalam menjalani segala tantangan yang dihadapi dalam hidupnya (Wijaya, 2007). Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) *Control*, pengendalian diri dalam

menghadapi situasi – situasi, 2) *Origin*, sumber masalah yang dihadapi baik yang bersifat internal maupun eksternal, 3) *Ownership*, inisiatif, ide-ide atau keinginan yang dimiliki, 4) *Reach*, perkiraan taraf kesulitan dari situasi yang dihadapi, dan 5) *Endurance*, jangka waktu untuk menyelesaikan masalah atau meraih keberhasilan. Singh & Sharma (2017: 86-93), mendeskripsikan *Adversity quotient* berkaitan dengan kemampuan individu untuk menangani kesulitan dalam hidup. Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut: 1) *Control*, kontrol yang dirasakan atas peristiwa buruk, 2) *Origin* dan *Ownership*, apa atau siapa yang dilihat sebagai asal dari situasi yang merugikan dan seberapa besar diri bertanggung jawab, 3) *Reach*, efek dari kesulitan ke dalam bidang-bidang lain dalam kehidupan, dan 4) *Endurance*, rentang waktu kesulitan dan penyebabnya akan bertahan lama.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesis bahwa kecerdasan adversitas adalah tingkat kegigihan individu merespon berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas. Indikator Kecerdasan Adversitas adalah sebagai berikut: 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*).

2. Hakikat Kepribadian Proaktif (X₂)

Bersikap proaktif berarti diri dapat bertanggung jawab atas perilaku yang diperbuat dimanapun dan kapanpun berada. Bersikap proaktif juga bisa membuat sebuah pilihan yang berdasarkan prinsip serta nilai –nilai yang berlaku di masyarakat. Seorang pemimpin yang proaktif mempunyai sebuah tujuan yang jelas dan memiliki pengaruh besar dilingkungkannya. Harus dapat memengaruhi lingkungan. Bukan malah sebaliknya lingkungan yang memengaruhi diri. Sikap proaktif ditunjukkan dengan pribadi yang mampu menangkap peluang yang ada, memiliki visi yang jelas kedepan, selalu aktif dan memikirkan apa yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan kualitas kehidupannya.

Kepribadian proaktif adalah disposisi yang mengidentifikasi apakah individu bertindak atau tidak mempengaruhi lingkungan mereka. Indikator kepribadian

proaktif adalah sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi peluang dan menindaklanjutinya, 2) Menunjukkan inisiatif, 3) Mengambil tindakan, dan 4) Bertahan sampai perubahan bermakna terjadi. Individu dengan kepribadian proaktif tinggi mengidentifikasi peluang dan menindaknya, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan bermakna terjadi. Sebaliknya orang yang tidak proaktif gagal mengidentifikasi apalagi merebut peluang untuk merubah banyak hal. Individu yang kurang proaktif pasif dan reaktif, lebih memilih untuk beradaptasi dengan keadaan daripada perubahan. (Schermerhorn, 2007: 34-35).

Bersikap proaktif bermakna memiliki inisiatif, bertanggung jawab, membuat pilihan - pilihan berdasarkan prinsip-prinsip serta nilai - nilai, menggunakan empat karunia manusia yang unik (kesadaran diri, hati nurani, daya imajinasi, dan kehendak bebas), menciptakan perubahan dan mendorong kreatif (Covey, 2004: 70-75). Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Memiliki inisiatif, 2) Bertanggung jawab, 3) Membuat pilihan - pilihan berdasarkan prinsip - prinsip serta nilai-nilai, 4) Menggunakan empat karunia manusia yang unik: kesadaran diri, hati nurani, daya imajinasi, dan kehendak bebas, 5) Menciptakan perubahan, dan 6) Mendorong kreatif.

Kepribadian proaktif mengacu pada seseorang yang memiliki kecenderungan yang relatif stabil untuk melakukan perubahan lingkungan (DuBrin, 2014: 1-12). Selanjutnya DuBrin menjelaskan 5 (lima) definisi yang berkaitan kepribadian proaktif, yaitu: 1) Kecenderungan relatif stabil untuk melakukan perubahan lingkungan; 2) Relatif tidak dibatasi oleh kekuatan situasional, dan yang mempengaruhi perubahan lingkungan; 3) Mengambil inisiatif dalam memperbaiki keadaan saat ini atau menciptakan yang baru; 4) Perilaku *self - directive* dan berfokus pada masa depan, dan 5) Tindakan antisipatif yang dilakukan untuk mempengaruhi diri sendiri dan atau lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 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 adalah pribadi yang mampu mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan berarti terjadi. (Bateman & Crant, 2003: 63-75) Adapun Indikator orang yang memiliki kepribadian proaktif adalah: 1) mengidentifikasi peluang dan bertindak, 2) memiliki inisiatif, 3) mengambil tindakan, dan 4) bertahan sampai membawa perubahan yang berarti. Orang dengan kepribadian proaktif mengubah misi organisasi, memecahkan masalah dan mengambil itu atas diri untuk memiliki dampak pada dunia di sekitar. Sedangkan orang yang tidak proaktif menunjukkan sedikit inisiatif, cenderung pasif beradaptasi dengan keadaan dan perubahan.

Kepribadian proaktif sebagai perilaku mengambil inisiatif dalam meningkatkan keadaan saat ini, melibatkan menantang status quo, bukan pasif beradaptasi kondisi sekarang (Naveed, Motiwala, Amray, Munir, & Jahan, 2019: 75 - 88). Dengan indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) berfokus pada inisiatif diri (melakukan sesuatu tanpa diarahkan atau tanpa persyaratan pekerjaan), 2) proaktif (fokus pada tujuan jangka panjang dan peluang melihat), dan 3) determinasi (menghilangkan hambatan untuk memfasilitasi perubahan). Sedangkan Wolsink, Den Hartog, Belschak, & Oosterwijk (2019: 1-25) mendeskripsikan Kepribadian proaktif adalah Orang-orang yang mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) menunjukkan inisiatif, 2) mencari peluang, dan 3) berfokus pada membawa perubahan yang berarti. Individu proaktif bangkit untuk melakukan sesuatu, tidak hanya bereaksi terhadap instruksi atau tuntutan situasional, melainkan melakukan tindakan antisipatif untuk proses perubahan, mengatasi masalah, dan bertahan dalam berusaha untuk meningkatkan hal-hal bahkan ketika menghadapi rintangan.

Perilaku proaktif memulai dari diri sendiri, menantang, fokus ke masa depan dan gigih dalam menghadapi kemunduran. Perilaku proaktif tidak hanya merubah individu, kelompok, dan organisasi, bahkan juga terkait dengan sejumlah hasil positif mulai dari kinerja individu, efektivitas kelompok dan inovasi.

Kepribadian proaktif adalah disposisi yang mengidentifikasi perbedaan antara orang-orang untuk sejauh mana mereka mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan mereka (Steyn, 2019). Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 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, sehingga meningkatkan kemungkinan tingkat kinerja yang tinggi. Pribadi proaktif menciptakan keadaan yang memfasilitasi kesuksesan pribadi dan organisasi, dan ini berkaitan dengan tujuan organisasi jangka panjang.

Kepribadian proaktif adalah prototipikal seseorang yang relatif tidak dibatasi oleh kekuatan situasional dan yang mempengaruhi perubahan lingkungan. Orang yang memiliki kepribadian proaktif tidak akan pasif beradaptasi dengan kondisi sekarang, tetapi akan mengambil inisiatif dalam meningkatkan keadaan saat ini atau membuat yang baru, walaupun menantang status quo (Crant, 2000: 435-462). Adapun indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi peluang dan menindaklanjutinya, 2) Menunjukkan inisiatif, 3) Mengambil tindakan, dan 4) Bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Inisiatif pribadi merupakan pola perilaku dimana individu mengambil aktif, pendekatan diri mulai bekerja dan melampaui persyaratan pekerjaan formal yang ditandai oleh lima komponen: 1) konsisten dengan misi organisasi, 2) fokus untuk kebutuhan jangka panjang, 3) berorientasi aksi dan tujuan, 4) terus-menerus dalam menghadapi rintangan, dan 5) memulai dari diri dan proaktif.

Langton & Robbin (2006: 50-51), mendeskripsikan Kepribadian proaktif adalah Seseorang yang mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan berarti terjadi. Indikator

kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi peluang, 2) Menunjukkan inisiatif, 3) Mengambil tindakan, dan 4) Bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Menurut Robbins & Judge (2013: 142), mendeskripsikan Kepribadian proaktif adalah Orang - orang yang mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi peluang, 2) Menunjukkan inisiatif, 3) Mengambil tindakan, dan 4) Bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Selain itu, juga ditandai oleh: 1) Individu proaktif membuat perubahan di lingkungan mereka meskipun menghadapi kendala atau hambatan, 2) Individu proaktif lebih cenderung puas dengan pekerjaan dan membantu orang lain lebih banyak dengan tugas - tugas mereka, terutama karena mereka membangun lebih banyak hubungan dengan orang lain, dan 3) Individu proaktif lebih cenderung menantang status quo atau menyuarakan tidak senang ketika situasi tidak sesuai dengan keinginan mereka.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesisakan bahwa kepribadian proaktif adalah Perilaku individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Opportunities*), 2) Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan (*Initiative*), 3) Bertindak sesuai dengan kebutuhan (*Action*), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*).

3. Hakikat *Teamwork* (X₃)

Keterampilan untuk bisa bekerja sama di dalam sebuah tim adalah salah satu *soft skill* yang harus dimiliki oleh setiap anggota yang ada pada sebuah organisasi. Hal ini sangat penting, mengingat untuk mencapai tujuan utama organisasi diperlukan kerjasama yang kompak antar tiap individu. *Teamwork* berfungsi sebagai cara untuk membuat suatu pekerjaan atau target bisa tercapai lebih cepat dan mendapatkan hasil yang baik, berkat dukungan para individu yang terlibat di dalamnya. *Teamwork* tidaklah harus bersifat fisik, tetapi bisa juga berupa buah pikiran atau gagasan yang didiskusikan bersama. Ada kalanya suatu pekerjaan bisa dilakukan oleh satu orang saja, tetapi ternyata akan mampu

memberikan hasil yang lebih baik bila dilakukan bersama-sama. *Teamwork* mampu membuat pekerjaan sesulit apapun menjadi lebih ringan untuk dikerjakan. Hal ini karena masing-masing anggota tim dapat bekerja saling melengkapi kekurangan dan kelebihan satu sama lain.

Teamwork adalah kelompok yang para anggotanya menghasilkan kinerja kelompok yang lebih besar dari penjumlahan kinerja-kinerja individual. Indikator teamwork adalah sebagai berikut: 1) Kinerja bersifat kolektif, 2) Antar anggota kelompok saling bersinergi, 3) Mengutamakan kebersamaan (bukan perorangan), dan 4) Antar anggota saling melengkapi ketrampilan dan keahliannya (Robbins & Judge, 2013: 343).

Teamwork adalah sekelompok individu yang perilaku dan kinerjanya saling mempengaruhi antar satu anggota dengan anggota lainnya. Indikator teamwork adalah sebagai berikut: 1) Para anggota memiliki tujuan yang sama (*Group Goals*), 2) Hubungan interpersonal yang kuat antar anggota, 3) Kelompok menggalang kebersamaan, dan 4) Antar anggota saling melengkapi (*proximity*) (Gibson, Donnelly Jr, Ivancevich, & Konopaske, 2012: 243-245), Menurut Kreitner & Kinicki (2010: 310-314), mendeskripsikan *teamwork* adalah sekelompok individu yang merasa puas bekerja dalam kelompok dan masing-masing bersedia memberikan kontribusi kepada kelompok. Faktor-faktor yang mempengaruhi kerjasama kelompok: 1) Tujuan kelompok dirumuskan jelas, 2) Partisipasi aktif para anggota, 3) Hubungan antar anggota bersifat informal, 4) Keputusan diambil bersama (*consensus*), 5) Komunikasi antar pribadi yang terbuka, 6) Norma kelompok yang jelas, dan 6) Kemampuan yang saling melengkapi.

Teamwork adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri (Tenner & DeToro, 2002: 183). Adapun indikator teamwork adalah sebagai berikut: 1) Evaluasi dan penghargaan, 2) Hubungan sosial, 3) Dukungan organisasi, 4) Karakteristik tugas, dan 5) Pemimpin. Sedangkan menurut Park, Smith, & Correll (2010: 24-35), teamwork adalah sekumpulan individu yang merasa puas bekerja dalam kelompok, yang memiliki tujuan yang sama, masing-masing

anggota memberikan kontribusi, dan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif. Indikator teamwork adalah sebagai berikut: 1) Para anggota memiliki kesamaan tujuan, 2) Homogenitas Keanggotaan Kelompok, 3) Anggota memiliki ketrampilan yang saling melengkapi, 4) Partisipasi aktif anggota, 5) Terwujudnya Komunikasi antar pribadi, 6) Imbalan atas kinerja kelompok, 7) Kekompakan kelompok (*Cohesiveness*), dan 8) Keputusan diambil bersama.

Tracy (2006: 133), mendiskripsikan *teamwork* adalah kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. *Teamwork* dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Indikator teamwork adalah sebagai berikut: 1) Pemahaman, relevansi, dan komitmen pada tujuan, 2) Komunikasi mengenai ide dan perasaan, 3) Kepemimpinan yang berpartisipasi, 4) Fleksibel dalam menggunakan prosedur pembuatan keputusan Prosedur, 5) Manajemen konflik yang konstruktif, 6) Kekuasaan berdasarkan keahlian, kemampuan, dan informasi, 7) Kohesi tim, 8) Strategi pemecahan masalah, dan 8) Efektivitas interpersonal.

Menurut Davis & Newstrom (2000), mendiskripsikan *teamwork* adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang di dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan. Indikator Teamwork adalah sebagai berikut: 1) Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik, 2) Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama, dan 3) Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

Teamwork adalah sekumpulan individu yang bekerja dalam kelompok, yang memiliki tujuan yang sama, dan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif (Greenberg & Baron, 2008: 307-312). Adapun indikator Teamwork adalah sebagai berikut: 1) Para anggota memiliki kesamaan tujuan, 2) Homogenitas Keanggotaan Kelompok, 3) Anggota memiliki ketrampilan yang saling melengkapi, 4)

Terwujudnya Komunikasi antar pribadi, 5) Imbalan atas kinerja kelompok, dan 6) Kekompakan kelompok (*Cohesiveness*). Menurut Zachray (2017: 74-87) Teamwork bukan tentang membagi pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama melainkan mengelola pekerjaan dengan cara yang saling tergantung untuk mencapai efisiensi dan output maksimum. Indikator-indikatornya adalah sebagai berikut: 1). Otoritas yang setara: Anggota tim dihormati dan diberi pengaruh yang sama. Kekuasaan dibagi, setiap orang mendapat suara yang sama dalam keputusan tim; 2). Tidak ada hambatan: Semua anggota tim terlibat aktif dan berkontribusi, sensitif terhadap hambatan apa pun, seperti budaya, bahasa, jenis kelamin, atau gaya kerja, itu dapat menahan orang untuk tidak terlibat dalam kegiatan tim. Tim berusaha untuk memastikan bahwa hambatan ini tidak ada atau diminimalisir; 3). Komunikasi tim yang baik: Informasi dibagikan secara gratis di antara anggota tim. Setiap orang merasa mendapat informasi dan diberi kesempatan untuk mengerjakan berbagai hal yang paling mereka nikmati. Orang tidak takut untuk berbicara; 4). Berdiri bersama: Mudah untuk menunjukkan kerja tim yang baik ketika segalanya berjalan baik; saat hal-hal tampak berantakan, perilaku tim diuji. Inklusif tim tidak menghukum dan mengecualikan anggota tim yang mengalami masalah. Sebagai gantinya, mereka mendekatkan mereka dan berdiri bersama, tidak mendorong mereka menjauh. Hasil dari, anggota tim merasa aman untuk mengemukakan masalah ketika mereka muncul.

Ferguson (2009: 14) menyatakan teamwork adalah proses di mana sekelompok orang mengumpulkan sumber daya dan keterampilan mereka untuk bekerja bersama dan mencapai tujuan bersama. Indikatornya adalah sebagai berikut: 1). Keterampilan, 2). Bekerja bersama, dan 3). Tujuan bersama. West (2012: 252) mengemukakan bahwa teamwork adalah tentang saling ketergantungan, bagaimana anggota tim bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Indikator-indikatornya adalah sebagai berikut: 1). Komunikasi, 2). Koordinasi, 3). Mendukung anggota, dan 4). Melatih kinerja secara konstan. Menurut Leede & Nijland (2016), kerja tim perlu sifat kolektif dan saling tergantung dari tugas tim, anggota tim perlu berinteraksi, berbagi sumber daya, dan menyelaraskan aktivitas mereka. Sebuah tim akan menghasilkan teamwork, jika orang-orang dengan keterampilan pelengkap berkomitmen

untuk tujuan bersama, tujuan kinerja, dan pendekatan yang mereka pertanggungjawabkan satu sama lain. Indikatornya adalah sebagai berikut: 1). Kerjasama. Individu dikatakan bekerja sama ketika upaya mereka terintegrasi secara sistematis untuk mencapai tujuan kolektif, 2). Kepercayaan. Kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan timbal balik dalam niat dan perilaku orang lain, dan 3). Kekompakan. Kekompakan adalah proses dimana rasa kebersamaan (kebersamaan) muncul untuk melampaui perbedaan dan motif individu.

Clutterbuck (2007: 70) yang mengemukakan bahwa *teamwork* mencakup berbagai tugas dan interaksi yang melekat dalam kolaborasi yang dikelola dengan baik. Indikatornya adalah sebagai berikut: 1). Komunikasi - komunikasi yang mendukung kerja tim adalah tepat, sering, formal, terstruktur dan terbuka; 2). Koordinasi - koordinasi menyangkut tingkat kesamaan pemahaman tentang bagaimana dan apa yang masing-masing anggota berkontribusi, dan keterkaitan antara kontribusi mereka. Tujuan dan prioritas yang jelas merupakan bagian integral dari hal ini; 3). Saldo kontribusi anggota - setiap orang dalam tim tersebut mampu dan memberikan manfaat penuh dari pengetahuan dan pengalaman mereka; individu dominan tidak menekan gagasan dan pandangan orang lain; 4). Dukungan timbal balik - memiliki kerangka kerja yang kooperatif dan bukan kompetitif; menunjukkan rasa saling menghormati, memberikan bantuan dan mengembangkan gagasan orang lain; 5). Upaya - Memiliki norma positif tentang pembagian beban kerja dan memberi tim prioritas tugas atas kewajiban lainnya; dan 6). Kohesi - "saling mencuat" - nampaknya terdiri dari tiga elemen: seberapa baik anggota tim menyukai dan saling bergaul, seberapa besar komitmen mereka terhadap tugas tim, dan betapa bangganya mereka merasa menjadi bagian dari kelompok ini (kadang-kadang disebut semangat tim).

Dari berbagai teori diatas dapat disintesisakan bahwa *teamwork* adalah beberapa individu yang melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Indikator *Teamwork* adalah sebagai berikut: 1). Kerjasama (*Cooperation*), 2). Kepercayaan (*Trust*), 3). Kekompakan

(*Cohesiveness*), 4). Tanggung Jawab (*Responsibilities*), dan 5). Komunikasi (*Communication*).

4. Hakikat *Organizational Commitment* (X_4)

Komitmen sangat dibutuhkan dalam organisasi, Anggota yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya akan melakukan pekerjaan secara optimal dan lebih bertanggung jawab sehingga dengan komitmen tersebut anggota dapat mendukung organisasi mencapai tujuannya. Dengan adanya komitmen yang tinggi, anggota akan mencintai pekerjaannya dan mampu bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab. Berbeda dengan anggota yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasinya. Komitmen yang tinggi akan memacu anggota bekerja sebaik mungkin sehingga produktivitas dapat meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai. Maka dari itu komitmen yang tinggi sangat penting bagi suatu organisasi untuk pencapaian tujuan yang sesuai dengan yang diharapkan.

Organizational Commitment adalah sikap seseorang untuk terus berperan serta di dalam organisasi. Indikator komitmen kerja adalah sebagai berikut: 1) loyalitas, 2) identifikasi diri dengan organisasi, dan 3) penerimaan tujuan-tujuan organisasi (Mitchell & Larson, 2005: 144). Menurut Hellriegel & Slocum (2011: 328), Organisasional komitmen adalah sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya terhadap organisasi tersebut. Indikator organisasional komitmen adalah sebagai berikut: 1) Memiliki kepercayaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, sehingga akan menimbulkan keterkaitan secara emosional antara anggota organisasi dengan organisasinya; dan 2) Kesiapan dan kesediaan untuk mengerahkan tenaga dan pikirannya demi kepentingan organisasi, karena dia membutuhkannya dan akan berimbas pada perkembangan kariernya, memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi, sehingga anggota organisasi berusaha untuk menjadi bagian dari organisasi dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Menurut Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2008: 234), *Organizational Commitment* dapat diartikan sebagai perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Indikator *Organizational*

Commitment adalah sebagai berikut: 1) Komitmen efektif (*Affective occupational commitment*). Komitmen sebagai ketertarikan afektif / psikologis anggota terhadap pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan anggota bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya, 2) Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*). Mengarah pada perhitungan untung – rugi dalam diri anggota organisasi sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Artinya organisasional komitmen disini dianggap sebagai persepsi harga yang harus di bayar jika anggota organisasi meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan anggota organisasi bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya; dan 3) Komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaannya.

Organizational Commitment sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas anggota pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006: 249-250). Indikator *Organizational Commitment* adalah sebagai berikut: 1) Komitmen afektif, adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Faktor-faktor komitmen afektif meliputi: penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi dan kesungguhan bekerja demi kepentingan organisasi, 2) Komitmen kelanjutan, adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Faktor – faktor komitmen kelanjutan meliputi: kerugian jika keluar dari organisasi dan keuntungan apabila tetap tinggal dalam organisasi, dan 3) Komitmen normatif, adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan. Faktor-faktor komitmen normatif meliputi: kewajiban mempertahankan keanggotaan dan tanggung jawab memajukan organisasi.

Sweeney & McFarlin (2002: 60), mendeskripsikan *Organizational Commitment* dapat diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan

untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Indikator *Organizational Commitment* adalah sebagai berikut: 1) *Affective commitment* (komitmen afektif), Komitmen afektif mengacu pada ikatan emosional anggota dan identifikasi dengan organisasi. Anggota organisasi memiliki komitmen karena keinginan hati atau secara sadar anggota organisasi menginginkan dirinya menjadi bagian suatu organisasi, 2) *Normative commitment* (komitmen normatif), merupakan kewajiban atau tekanan dari orang lain untuk tetap berada dalam organisasi, dan 3) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) yang mengacu pada fakta terkadang orang yang berkomitmen untuk perusahaan karena analisis biaya manfaat yang rasional telah menunjukkan biaya yang dikeluarkan apabila meninggalkan organisasi melebihi biaya apabila tetap berada dalam organisasi.

Menurut Curtis & Wright (2001), *Organizational Commitment* didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Indikator *organizational commitment* adalah sebagai berikut: 1) Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi; 2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi; dan 3) Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi. Coetzee (2005), mendeskripsikan *Organizational Commitment* adalah Kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya. Indikator organisasional komitmen adalah sebagai berikut: 1) Keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila anggota organisasi ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi, 2) Suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus ditanggung (kerugian baik finansial atau kerugian lain) berhubungan dengan keluarnya anggota dari organisasi, dan 3) Suatu perasaan wajib dari anggota untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi.

Sedangkan menurut Setyaningrum, Setiawan, & Surachman (2017: 698), Jika anggota organisasi sudah memiliki *Organizational Commitment* maka dapat dipastikan akan selalu berusaha memajukan organisasi, hal ini dapat kita lihat didalam suatu organisasi dimana anggota melakukan pekerjaan atas keinginan sendiri untuk melampaui dan melampaui panggilan tugas saat melakukan tugasnya, dan juga tentang keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. Indikator organisasional komitmen adalah sebagai berikut: 1) Melakukan pekerjaan atas keinginan sendiri untuk melampaui dan melampaui panggilan tugas saat melakukan tugasnya, dan 2) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesis bahwa *Organizational Commitment* adalah keinginan yang kuat yang terdapat pada diri seseorang terhadap organisasinya dalam bentuk loyalitas dengan berperan aktif mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Adapun dimensi dan indikator *Organizational Commitment* adalah sebagai berikut: a) Dimensi **komitmen afektif** dengan indikatornya adalah 1) rasa memiliki (*a sense of belonging*), 2) loyal terhadap pekerjaan (*Loyalty*), 3) kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (*togetherness*); b) Dimensi **komitmen normatif** dengan indikator nya adalah 4) pelayanan yang di inginkan (*service*) dan 5) *feedback* yang didapat dari organisasi (*feedback*); c) Dimensi **komitmen kontinyu** dengan indikatornya adalah 6) kesesuaian kemampuan (*suitability*), 7) peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (*income*).

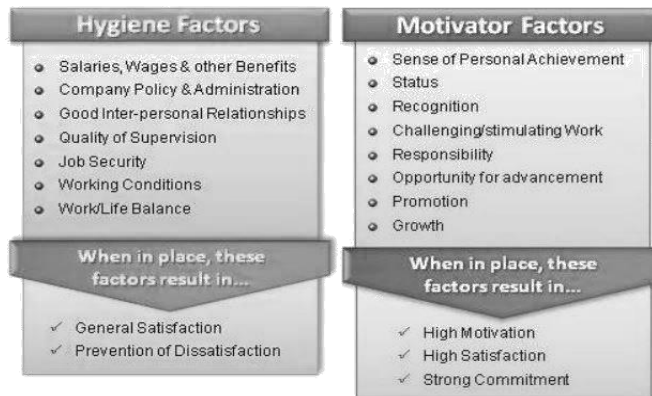
5. Hakikat Motivasi Kerja (X₅)

Motivasi kerja mendorong seseorang melakukan sesuatu dengan sepenuh tenaga. Diri bakal mengeluarkan semua kemampuan demi mendapatkan apa yang dikehendaki. Tekun dan rajin menjadi efek yang paling kentara pada diri sendiri. Motivasi ini sangat penting mendukung pribadi menciptakan ide dan strategi yang lebih bagus saat bekerja. Motivasi bisa timbul dari diri sendiri dan juga terpengaruh dorongan orang lain. Karena motivasi sendiri berfungsi untuk mengarahkan suatu perbuatan agar mencapai suatu tujuan yang diinginkan

sehingga diri mau dan mampu melakukan apapun untuk mewujudkan tujuan dan keinginannya.

Perubahan yang tidak menentu membutuhkan kemampuan dan ketrampilan untuk menyesuaikan diri dengan tinjauan pada pencapaian tujuan. Karena itulah setiap manusia membutuhkan dorongan positif yang berasal baik dari dalam maupun luar dirinya sehingga manusia bisa menyadari keberadaannya dan segala potensi yang ada pada diri anda dan dapat anda manfaatkan dengan maksimal. Dengan motivasi itu, seorang individu bisa bertindak dengan tepat untuk mencapai goalnya dan memiliki semangat yang menggebu-gebu untuk mencapai tujuannya.

Motivasi kerja adalah kekuatan psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang dalam suatu organisasi, tingkat upaya seseorang, dan tingkat kegigihan seseorang. Elemen motivasi kerja: 1) *Direction of Behavior* atau arah perilaku, maksudnya perilaku apa yang seseorang pilih untuk dilakukan dalam suatu organisasi, 2) *Level of Effort* atau tingkat usaha, maksudnya seberapa keras seseorang bekerja untuk melakukan perilaku yang dipilih, dan 3) *Level of Persistence* atau tingkat kegigihan, maksudnya ketika dihadapkan pada hambatan, penghalang, seberapa keras seseorang terus berusaha melakukan perilaku yang dipilih dengan sukses. (J. George & Jones, 2012: 157-160).



Sumber: Pinder (2008)
Gambar 5. Motivasi herzburg

Menurut Pinder (2008: 13), Motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal baik dari dalam maupun di luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, dan untuk menentukan bentuk arah, intensitas, dan durasi. Motivasi secara umum dilandasi oleh tiga aspek yaitu: 1) Arah, yaitu tujuan yang akan dicapai, 2) Intensitas, yaitu tingkatan dan kekuatan, dan 3) durasi/persistence, adalah waktu yang dibutuhkan.

Robbins (2006:114), mendefinisikan Motivasi kerja merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian tujuan. Peningkatan motivasi terlihat dari proses intensitas, arah dan ketekunan dalam bekerja. Motivasi memiliki dua tipe utama yaitu motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*) dan intrinsik (*intrinsic motivation*). 1) Motivasi intrinsik adalah motivasi dari dalam diri seperti: a) kebutuhan, sesuatu yang dibutuhkan untuk pemenuhan keinginan dan kenyamanan diri, b) tujuan, adalah adanya sasaran yang ingin dicapai, c) sikap adalah cerminan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap sesuatu kegiatan, dan d) kemampuan, adalah kapasitas atau penilaian seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan, 2) Motivasi Ekstrinsik Adalah motivasi luar diri (lingkungan) seperti: a) Kompensasi, adalah sesuatu yang diterima seseorang setelah melaksanakan kegiatan atau pekerjaan, b) Status, adalah keadaan/ kedudukan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, c) Supervisi adalah pengawasan yang dilaksanakan dalam bekerja, dan d) Persaingan adalah adanya kompetisi dan berbuat sesuatu untuk mencapai keinginan / tujuan.

Luthans (2006: 37-40), mendefinisikan Motivasi kerja adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Semakin terpenuhinya kebutuhan yang dirasakan seseorang, adanya penghargaan dan kenyamanan dalam organisasi akan menimbulkan motivasi yang tinggi dalam bekerja. Dimensi motivasi kerja yaitu: 1) Motivasi intrinsik yaitu: a) Prestasi, adalah hasil yang dicapai setelah melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan, b) Penghargaan, adalah penilaian yang diikuti perbuatan untuk memberikan sesuatu terhadap seseorang setelah melakukan pekerjaan atau

kegiatan, c) Pekerjaan itu sendiri, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka, dan d) Tanggung jawab, perwujudan kesadaran akan kewajiban dalam melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan. 2) Motivasi eksterinsik adalah a) Kebijakan dan administrasi organisasi, adalah peraturan yang dikeluarkan untuk mengatur suatu organisasi. Serta adanya kegiatan mengatur dan mengelola seluruh sumber daya organisasi / tempat kerja, b) Pengawasan teknis, adalah pengamatan dan penilaian dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan acuan atau standar yang diinginkan, c) Gaji, adalah hasil atau upah yang diterima seseorang setelah melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan, dan d) Hubungan antarpribadi, adalah interaksi yang terjadi antar sesama pekerja atau individu dalam suatu organisasi.

Schermerhorn (2007: 108-115), menjelaskan bahwa motivasi kerja mengacu pada kekuatan dalam diri seseorang yang memperhitungkan tingkat, arah, dan kegigihan upaya yang dilakukan di tempat kerja. Teori dua faktor Herzberg mengidentifikasi konteks pekerjaan sebagai sumber kepuasan dan ketidakpuasan kerja: 1) *Motivator factors*, sebagai faktor internal yang menjadi sumber kepuasan kerja dan mendorong motivasi, meliputi: a) *Achievement/ Prestasi*, b) *Recognition /Pengakuan*, c) *Work it self / Pekerjaan itu sendiri*, d) *Responsibility / tanggung jawab*, e) *Advancement/ Kemajuan*, f) *Growth/ Pertumbuhan*, 2) *Hygiene factors* sebagai faktor eksternal, dalam konteks pekerjaan adalah sumber ketidakpuasan kerja, meliputi: a) *Organizational policies*, b) *Quality of supervision*, c) *Working conditions*, d) *Base wage or salary*, e) *Relationships with peers*, f) *Relationships with subordinates*, g) Status dan h) *Security*.

Schermerhorn (2013: 404), Motivasi menggambarkan kekuatan dalam diri individu yang memperhitungkan tingkat, arah, dan kegigihan upaya yang dilakukan di tempat kerja. Sederhananya, orang yang sangat termotivasi bekerja keras di pekerjaan sementara orang yang tidak termotivasi tidak. Salah satu tanggung jawab manajerial yang paling penting adalah menciptakan kondisi di mana orang lain secara konsisten terinspirasi untuk bekerja keras. Dimensi motivasi kerja adalah sebagai berikut: 1) *Motivator Factors*, merupakan faktor

internal yang terkait dengan kepuasan kerja dan mendorong motivasi kerja, meliputi: a) Prestasi (*Achievement*), b) Pengakuan (*Recognition*), c) Pekerjaan itu sendiri (*Work itself*), d) Tanggung jawab (*Responsibility*), e) Kemajuan (*Advancement*), dan f) Pertumbuhan (*Growth*). 2) Higyene Factors merupakan faktor eksternal yang terkait dengan ketidakpuasan kerja sehingga dapat mengurangi motivasi kerja, seperti: a) Kondisi kerja, b) Hubungan interpersonal, c) Kebijakan dan administrasi organisasi, dan d) Kompensasi.

Greenberg & Baron (2008: 248), mendefinisikan Motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan, memelihara perilaku manusia kearah pencapaian suatu tujuan. Motivasi kerja akan menimbulkan rangsangan, dorongan dalam diri untuk melakukan sesuatu dengan semaksimal mungkin, dan diarahkan sebagaimana mestinya dalam pencapaian tujuan. Faktor motivasi adalah: 1) Rangsangan, adalah sesuatu yang dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan kegiatan, 2) Pemeliharaan, adalah kegiatan dalam menjaga dan merawat sesuatu dengan baik, 3) unsur membangkitkan, adalah menghidupkan kembali sesuatu dalam diri dalam melakukan kegiatan/pekerjaan, dan 4) Mengarahkan, adalah memberikan arah yang pasti dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Kreitner & Kinicki (2003: 205), mendeskripsikan Motivasi kerja juga merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *gold directed behavior*. Semakin terpenuhinya kebutuhan seseorang, semakin tinggi pula respon, dan dorongan seseorang dalam mengarahkan kinerja dan kemampuannya untuk bekerja mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor motivasi adalah: 1) Kebutuhan (*Needs*), Adalah sesuatu yang diperlukan seseorang dalam menjalani hidup yang mendorong seseorang melakukan kegiatan / pekerjaan. 2) Desain Pekerjaan (*Job Design*), Adalah rancangan kegiatan yang telah ditentukan dengan mengakomodasi seluruh aspek dalam mencapai tujuan yang diinginkan, 3) Kepuasan (*Satisfaction*), Adalah kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan seseorang, dan 4) keadilan (*Equity*), Adalah adanya kesempatan dalam mendapatkan hasil yang sesuai dengan apa yang dikerjakan.

Wexley & Yukl (2005: 16-18), mendeskripsikan Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau

dorongan kerja. Motivasi sebagai bentuk keinginan seseorang dalam melakukan sesuatu, motivasi tersebut berasal dari dalam diri, serta berasal dari luar diri. Faktor motivasi meliputi: 1) motivasi kerja tergantung pada faktor pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), 2) prestasi yang diraih (*achievement*) adalah penilaian yang dihasilkan setelah melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan, 3) peluang untuk maju (*advancement*), adalah adanya kesempatan atau peluang yang dapat digunakan untuk menunjukkan dan meningkatkan kualitas diri, dan 4) pengakuan orang lain (*recognition*), adalah pernyataan atau penilaian dari orang lain terhadap hasil kegiatan yang telah dilakukan.

Gomes (2001: 188) mendefinisikan motivasi kerja adalah Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengerjakan suatu tujuan tertentu. Semakin tinggi kebutuhan seseorang maka semakin tinggi pula motivasi untuk bekerja. Dimensi motivasi kerja adalah sebagai berikut: 1) Faktor individual seperti: a) Kebutuhan (*needs*), adalah sesuatu yang diperlukan seseorang dalam menjalani hidup yang mendorong seseorang melakukan kegiatan / pekerjaan, b) Tujuan (*goals*), adalah sasaran yang ingin dicapai dalam melakukan kegiatan/pekerjaan, c) Sikap (*Attitude*), adalah penilaian dan tindakan diri yang dilakukan dalam suatu kegiatan, dan d) Kemampuan (*abilities*), adalah potensi dalam diri dalam menguasai suatu keahlian untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. 2) Faktor organisasional seperti: a) Gaji (*pay*), adalah hasil atau kompensasi yang didapatkan seseorang setelah melakukan pekerjaan, b) Keamanan kerja (*job security*) adalah rasa aman terlindungi yang dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan, c) Rekan kerja (*co-worker*), adalah interaksi yang terjadi antar pekerja dalam melakukan pekerjaan, dan d) Supervisi (*supervision*) adalah kegiatan pembinaan terhadap suatu pekerjaan yang telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas.

Robbins & Judge (2013: 201), mendefinisikan motivasi kerja sebagai proses yang memperhitungkan upaya intensitas, arah, dan kegigihan individu untuk mencapai tujuan. Tiga elemen kunci motivasi: 1) Intensitas, menggambarkan seberapa keras seseorang berusaha, 2) Arah, upaya yang disalurkan secara konssten ke arah yang menguntungkan atau sesuai dengan tujuan organisasi, dan 3) Kegigihan, berapa lama

seseorang dapat mempertahankan usaha. Colquitt, LePine, & Wesson (2015: 168), Motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan energetik yang berasal baik di dalam maupun di luar karyawan, memulai upaya terkait pekerjaan, dan menentukan arah, intensitas, dan kegigihannya. Faktor -faktor motivasi: 1) *Direction of Effort*, terkait dengan menentukan apa yang dilakukan karyawan pada saat tertentu, 2) *Intensity of Effort*, terkait dengan seberapa keras seorang bekerja, dan 3) *Persistence of Effort* terkait dengan seberapa besar kegigihan dalam bekerja.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesisikan bahwa motivasi kerja adalah 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 ketrampilan yang dimiliki yang bertujuan untuk pencapaian yang maksimal. Adapun dimensi dan indikator adalah sebagai berikut: a. Motivasi Internal (*Internal Motivation*), yaitu: 1) Hasrat Pencapaian prestasi (*Achievement*), 2) Keinginan mendapatkan Pengakuan (*Confession*), 3) Hasrat bertanggung jawab (*Responsibility*), 4) Keinginan mendapatkan Kemajuan (*Progress*), b. Motivasi Eksternal (*External Motivation*), yaitu: 5) Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (*Working Condition*), dan 6) Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (*Organizational Procedur*).



BAB IV

PENGENALAN ILMIAH, PEMODELAN DAN OPTIMASI

A. Teori Pengenalan Ilmiah dan Pemodelan

Kajian - kajian yang dilakukan di bidang manajemen pendidikan di perguruan - perguruan tinggi pada umumnya merupakan kegiatan untuk menguji hipotesis kajian dengan menggunakan teknik-teknik analisis statistik. Metode-metode kajian yang digunakan pada umumnya adalah metode - metode kajian yang diturunkan (*generated*) dari model - model teoritik yang dikutip dari referensi - referensi teoritik (textbook, journal, dll), dan orientasi pada kondisi aktual yang terjadi di dalam organisasi yang akan dikaji relatif masih terbatas.

Kajian - kajian pada umumnya menggunakan rancangan - rancangan kajian yang mengacu pada hasil - hasil kajian terdahulu, sehingga memiliki keterbatasan dalam pengembangan model-model kajian yang berorientasi pada kondisi aktual di dalam organisasi yang dikaji. Hal ini yang menyebabkan rekomendasi - rekomendasi yang dihasilkan dari kajian bersifat normatif - teoritik, yaitu rekomendasi untuk memperbaiki sesuatu berdasarkan teori yang dikutip dalam kajian tersebut. Rekomendasi seperti itu seringkali tidak sesuai dengan kondisi aktual organisasi, dan tidak mendorong upaya melakukan optimasi terhadap kondisi - kondisi aktual yang perlu ditingkatkan.

Kebijakan pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (pada Jenjang

Kualifikasi 9) mengandung makna tentang pentingnya mengembangkan pengetahuan, teknologi, dan/atau seni baru di dalam bidang keilmuannya atau praktek profesionalnya *melalui riset, hingga menghasilkan karya kreatif, original, dan teruji*. Dalam hal ini, perguruan tinggi dituntut melakukan kegiatan kajian yang menghasilkan rekomendasi - rekomendasi yang kreatif, original dan teruji. Kajian yang menghasilkan karya kreatif dapat dilahirkan melalui pengembangan model (pemodelan) yang kreatif dari hasil pemikiran - pemikiran yang original (unik atau baru), serta menghasilkan rekomendasi-rekomendasi yang telah teruji pada kondisi aktual organisasi yang dikaji.

Perkembangan pesat teknologi, khususnya teknologi informasi dan komunikasi (*information and communication technology*) memungkinkan dilakukannya proses identifikasi dan analisis terhadap sumber - sumber daya manajemen atau organisasi yang aktual secara spesifik. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) ini memiliki peranan yang sangat besar dalam merancang pemodelan suatu kajian. Sebagai contoh, untuk menetapkan suatu model kajian yang digunakan, dapat dilakukan berbagai simulasi untuk memperoleh alternatif-alternatif model kajian, perhitungan sampel dari populasi kajian, dan pemilihan teknik pengumpulan data.

TIK juga memiliki peranan penting dalam menghasilkan analisis data yang akurat, sehingga memudahkan peneliti untuk memilih dan menetapkan rekomendasi-rekomendasi dari hasil kajian. Rekomendasi kajian yang baik akan menekankan pentingnya upaya melakukan optimasi terhadap sumber daya manajemen yang dikaji, dalam hal ini meliputi upaya-upaya meningkatkan, memperbaiki dan/atau mempertahankan sumber daya manajemen yang dikaji dengan memperhatikan kondisi aktualnya dalam organisasi.

Dewasa ini telah berkembang pendekatan-pendekatan kajian kombinasi, yaitu pendekatan kajian yang menggabungkan antara metode kajian kualitatif dan metode kajian kuantitatif (*mixed methods*) telah membuka wawasan tentang upaya - upaya mengembangkan pendekatan kajian yang lebih bersifat komprehensif (Cresswell, 2014; Sugiyono, 2013; Neuman, 2014; Leavy, 2017). Pendekatan kajian kombinasi membuka pemikiran baru tentang kajian yang bersifat komprehensif, yaitu

dilakukannya kegiatan eksploratorif untuk menghasilkan hipotesis-hipotesis kajian, pengembangan model-model kajian, pengujian hipotesis, dan sampai dengan perumusan rekomendasi - rekomendasi untuk melakukan optimasi atas indikator - indikator dari variabel kajian.

Tashakkori and Creswell (2007) telah memprediksi bahwa akan berkembangnya "*the New Era of Mixed Methods*" (era kajian menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif) dalam bidang ilmu sosial karena mengingat semakin dibutuhkan kajian-kajian yang memberikan hasil kajian yang lebih komprehensif. Kajian-kajian yang memberikan hasil komprehensif lebih memungkinkan dilakukan melalui kajian menggunakan "*mixed methods*", bukan kajian dengan "*single method*" (kajian kuantitatif saja atau kajian kualitatif saja).

Neuman (2014: 12-14) mengemukakan bahwa pada kajian sosial langkah pertama yang harus ditetapkan adalah menentukan pendekatan kajian (*research approach*) yang akan digunakan, yaitu menentukan pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif atau pendekatan kombinasi kualitatif dan kuantitatif. Berdasarkan penetapan pendekatan yang akan digunakan, kemudian dapat disusun rancangan kajian (*research design*), serta metode-metode pengumpulan data, teknik analisis data dan interpretasi hasil kajian (*research method*).

Creswell (2014: 4-6) mengemukakan bahwa pendekatan kajian adalah garis besar perencanaan dan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menetapkan suatu kegiatan kajian. Berdasarkan pendekatan kajian yang ditetapkan, selanjutnya dapat dipilih keputusan-keputusan mengenai:

- 1) Rancangan Kajian (*Research Design*), yang meliputi perumusan topik dan tujuan kajian, perumusan masalah kajian (*research questions*), asumsi-asumsi (teori atau konsep) yang mendasari, dan prosedur-prosedur untuk melaksanakan kajian (*procedure of inquiry*).
- 2) Metode Kajian (*Research Method*), yang meliputi metode atau teknik pengumpulan data, metode atau teknik analisis data, dan interpretasi hasil kajian.

Sekaran dan Bougie (2013: 96-98) mengemukakan pandangan tentang "*Research Design*" dari sudut lingkup

aktivitas kajian (research works) yang diklasifikasikan menjadi sebagai berikut:

- 1) Kajian Eksploratori (*Exploratority*), yaitu apabila peneliti tidak banyak memiliki pengetahuan atau informasi tentang obyek yang akan dikaji, sehingga peneliti melakukan survey pendahuluan, identifikasi masalah dan identifikasi terhadap fenomena - fenomena yang relevan. Survey, identifikasi masalah atau identifikasi fenomena yang relevan, dapat dilakukan melalui wawancara, "*focus group discussion*", ataupun "*case study*". Pada umumnya kajian Eksploratori dilakukan pada kajian kualitatif yang bertujuan menghasilkan suatu "*variable theoretical framework*" (kerangka berpikir teotitik atau hipotesis yang menarik untuk diuji secara empirik).
- 2) Kajian Deskriptif (*Descriptive*) adalah rancangan kajian untuk mengumpulkan data yang relevan dengan karakteristik subyek kajian, peristiwa, atau situasi, yang akan dikaji. Kajian Deskriptif dapat mengambil bentuk kuantitatif atau kualitatif, yaitu menggunakan data yang dikumpulkan untuk membeikan deskripsi tentang masalah yang dikaji. Kajian Deskriptif banyak dilakukan dengan tujuan untuk mengukur hubungan antar variabel atau perbedaan antar variabel dan memberikan deskripsi secara kuantitatif (*Desciptive Quantitative*), misalnya kajian korelasional atau kajian komparatif). Pendelitian Deskriptif dapat pula digunakan untuk tujuan memberikan deskripsi secara kualitatif terhadap variabel atau peristiwa yang dikaji (*Descriptive Qualitative*). Kajian Deskriptif dapat membntu peneliti untuk memahami obyek studi (*profile* atau *trend*), memahami secara sistematis tentang aspek-aspek yang dikaji, atau memahami hal-hal yang perlu segera dikaji lebih jauh atau ditindaklanjuti.
- 3) Kajian Kausal (*Causal Study*) adalah kajian yang bertujuan untuk meneliti apakah suatu variabel berpengaruh terhadap variabel yang lain, atau apakah perubahan dari suatu variabel dapat mengakibatkan perubahan pada variabel yang lain. Pada kajian ini banyak digunakan teknik-teknik analisis statistik, sehingga Kajian Kausal pada umumnya menggunakan data kuantitatif. Rancangan Kajian Kausal mensyaratkan bahwa (a) adanya variabel bebas dan variabel

tergantung, (b) kemunculan variabel bebas mendahului kemunculan variabel tergantung, (c) tidak terdapat faktor lain yang mempengaruhi variabel tergantung, dan (d) terdapat penjelasan yang logis bahwa variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung.

Uraian tersebut di atas memberikan gambaran bahwa penetapan tentang pendekatan kajian (*research approach*) merupakan langkah awal terpenting untuk menyelenggarakan kegiatan kajian. Penetapan pendekatan kajian, yaitu pemilihan terhadap pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif, atau pendekatan kombinasi kualitatif dan kuantitatif, dan menentukan pendekatan eksploratorif, deskriptif atau kausal, selanjutnya akan menjadi landasan untuk menetapkan rancangan kajian (*research design*) dan metode kajian (*research method*) yang akan digunakan.

Neuman (2014: 165-170) mengemukakan bahwa Kajian Kuantitatif adalah kajian yang menggunakan data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang "diangkakan atau di-scoring". Kajian yang menggunakan pendekatan kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen kajian, analisis data bersifat kuantitatif atau menggunakan teknik-teknik statistik, dengan tujuan menguji hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan.

Dikemukakan pula bahwa proses kajian kuantitatif bersifat deduktif, dimana untuk menjawab suatu masalah digunakan konsep atau teori untuk merumuskan hipotesis (jawaban sementara). Hipotesis tersebut selanjutnya diuji melalui pengumpulan data di lapangan. Untuk mengumpulkan data digunakan instrumen kajian. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan teknik statistik deskriptif atau inferensial, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dirumuskan terbukti atau tidak terbukti. Kajian kuantitatif pada umumnya dilakukan pada sampel yang diambil secara random dari suatu populasi, sehingga kesimpulan hasil kajian dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel tersebut diambil.

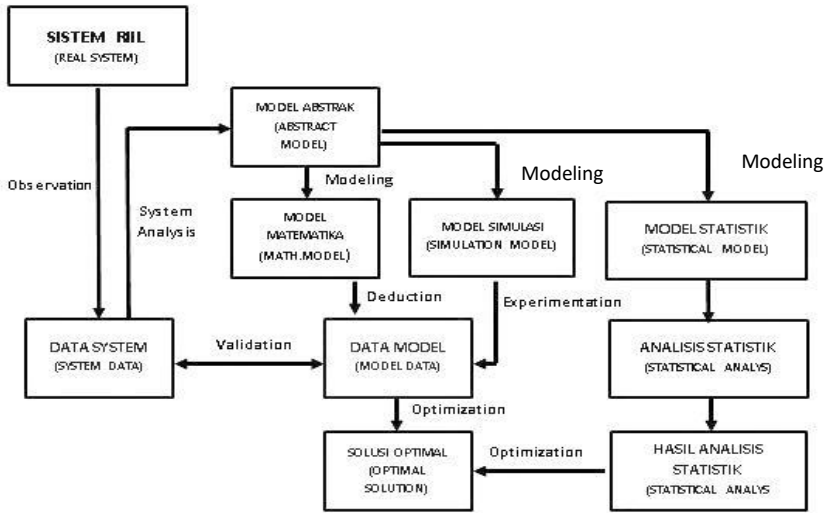
Riset operasi adalah metode umum yang digunakan dalam studi dan optimasi sistem melalui pemodelan sistem.

Hardhienata (2017), mendefinisikan riset operasi adalah penerapan metode ilmiah untuk menemukan solusi optimal dan pengambilan keputusan dari suatu masalah dengan memperhitungkan sumber daya dan batasan yang ada. Dalam analisis dan solusi masalah yang disebutkan di atas biasanya dilakukan dengan menggunakan pemodelan dan optimasi. Di bidang manajemen pendidikan ada banyak analisis dan penyelesaian masalah dilakukan dengan menggunakan model statistik.

Model statistik adalah persamaan yang dibentuk dari kerangka berpikir untuk menggambarkan hubungan atau pengaruh dari variabel terikat (*dependent variable*) dengan variabel bebas (*independent variable*). Sebagian besar kajian yang menggunakan model statistik dalam bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan, pembahasannya dihentikan pada temuan bahwa ada hubungan atau pengaruh positif antar variabel yang dikaji. Hal tersebut mengakibatkan kesimpulan kajian hanya merupakan kesimpulan statistik dan mengakibatkan saran yang dibuat hanya bersifat normatif.

Teori pengenalan ilmiah adalah teori yang menggambarkan langkah – langkah dalam analisis sistem, pemodelan, dan simulasi. Mulai dari sistem nyata yang akan dipelajari, observasi atau eksperimen yang dilakukan untuk mendapatkan data dari sistem nyata. Berdasarkan data dari sistem nyata tersebut, kemudian dilakukan analisis sistem untuk membangun model abstrak. Dari model abstrak, kemudian dibuat model matematika, model simulasi, dan/atau model statistik. Model – model tersebut selanjutnya digunakan untuk keperluan analisis, eksperimentasi, atau optimasi. Jika dipilih model matematika maka penyelesaian model dilakukan melalui langkah deduksi matematis, sedangkan untuk model simulasi solusinya biasanya dilakukan dengan menggunakan komputer. Untuk model statistik solusinya biasa dilakukan dengan menggunakan teori atau analisis statistika. Data yang diperoleh dari deduksi matematika, simulasi komputer, dan analisis statistik kemudian dibandingkan dengan data dari sistem nyata untuk melihat sejauh mana model sesuai dengan sistem nyata yang akan dipelajari atau dikaji. Langkah tersebut disebut dengan validasi.

Selanjutnya model yang telah tervalidasi atau telah teruji dapat digunakan untuk analisis atau kajian lanjutan guna memperoleh nilai optimal dari model/system yang dianalisis atau dikaji. Secara diagramis, langkah – langkah diatas dapat dilihat pada gambar 5, berikut:



Sumber: Hardhienata, S (2017)

Gambar 6. Langkah teori pengenalan ilmiah

B. Optimasi

Optimasi secara umum dapat diartikan sebagai pemilihan solusi terbaik dari solusi – solusi yang ada dalam suatu sistem. Sedangkan riset operasi (*Operation research*) adalah cabang interdisiplin dari matematika terapan dan sains yang menggunakan model matematika, model komputer, dan/atau model statistika untuk memperoleh solusi terbaik dari suatu system yang akan dioperasikan. Dalam pemilihan solusi terbaik tersebut diperhatikan keberadaan dari sumber daya dan restriksi atau batasan – batasan yang menyertainya. Pada penelitian ini digunakan analisis SITOREM untuk menemukan optimasi yang berupa solusi terbaik dari solusi yang sudah ada.

SITOREM adalah singkatan dari “*Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management*”, yang secara umum dapat diartikan sebagai suatu metode ilmiah yang digunakan untuk mengidentifikasi variabel –

variabel guna melaksanakan "*Operation Research*" dalam bidang Manajemen Pendidikan (Hardhienata, 2017).

Dalam konteks kajian – kajian Korelasional dan Analisis Jalur, SITOREM digunakan sebagai metode untuk melakukan: a) Identifikasi kekuatan pengaruh antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat, b) Analisis Nilai hasil kajian untuk tiap indikator variabel kajian, c) Analisis terhadap bobot masing – masing indikator dari tiap variabel kajian berdasarkan kriteria "*Cost, Benefit, Urgency and Importance*".

Berdasarkan identifikasi kekuatan pengaruh antar variabel kajian, dan juga berdasarkan bobot dari masing – masing indikator dari variabel bebas yang memiliki kontribusi terbesar, maka dapat disusun urutan prioritas indikator yang perlu diperbaiki dan yang dipertahankan atau dikembangkan.

Identifikasi kekuatan hubungan atau pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dinyatakan sebagai berikut:

1. Pada kajian Korelasional, kekuatan hubungan dinyatakan berdasarkan besarnya koefisien korelasi antar variabel kajian. Semakin tinggi koefisien korelasi, maka semakin tinggi kekuatan hubungan antar variabel kajian
2. Pada kajian Analisis Jalur, kekuatan pengaruh dinyatakan dengan besarnya koefisien Jalur dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Semakin tinggi koefisien jalur, maka semakin tinggi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
3. Analisis nilai indikator dari variabel yang dikaji dihitung dari rerata skor tiap indikator dari variabel kajian tersebut. Skor rerata indikator merupakan gambaran tentang kondisi aktual indikator – indikator tersebut dari sudut pandang subyek kajian.

Penggunaan Analisis SITOREM dilakukan melalui tahapan – tahapan Analisis kekuatan hubungan atau pengaruh, Analisis Bobot Indikator, dan Analisis nilai indikator. Hasil akhir dari analisis SITOREM berupa urutan prioritas penanganan indikator yang perlu diperbaiki dan indikator yang dipertahankan atau dikembangkan.

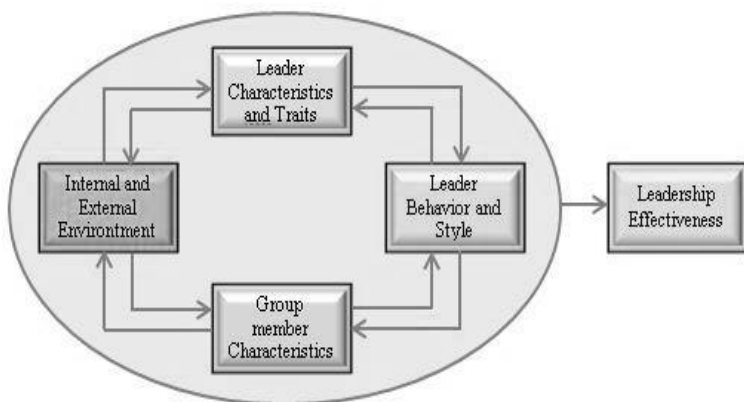
Berdasarkan identifikasi kekuatan hubungan antar variabel kajian, dan berdasarkan bobot dari masing-masing indikator dari variabel bebas yang memiliki kontribusi terbesar,

maka dapat disusun urutan prioritas indikator-indikator yang perlu segera diperbaiki dan yang perlu untuk tetap dipertahankan. Identifikasi kekuatan hubungan (atau pengaruh) pada kajian Korelasional antara variabel bebas dan variabel terikat dinyatakan berdasarkan besarnya koefisien korelasi antar variabel kajian. Semakin tinggi koefisien korelasi, maka semakin tinggi kekuatan hubungan antar variabel kajian. Analisis nilai hasil kajian untuk tiap indikator variabel kajian dihitung dari rata - rata skor tiap indikator dari tiap variabel kajian. Skor rerata tiap indikator merupakan gambaran tentang kondisi aktual indikator - indikator tersebut dari sudut pandang subyek kajian.

C. Teori Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seseorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menempatkan bawahan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan prasyarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif.

Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unik. Siapapun akan menampilkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format memberi pengaruh kepada orang lain. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri-ciri kepemimpinan.

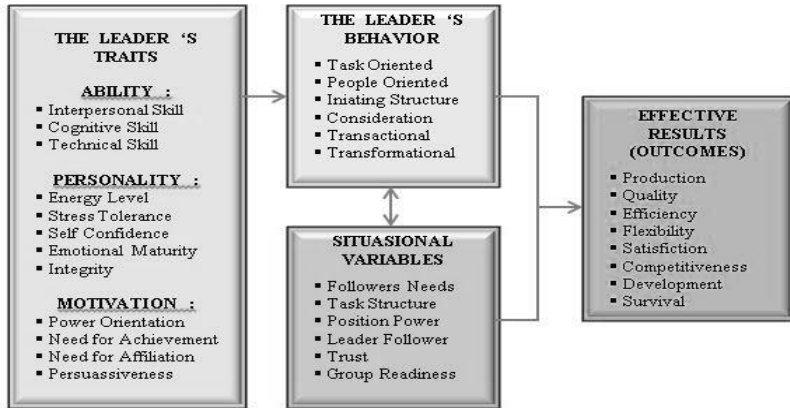


Gambar 7. Kerangka kerja memahami kepemimpinan
(*A Framework for Understanding Leadership*)

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

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

Kepemimpinan merupakan interaksi setiap anggota dalam sebuah kelompok. Pimpinan merupakan seorang agen perubahan, dimana tindakan seseorang akan mempengaruhi orang lain. Selanjutnya kepemimpinan juga melibatkan pencapaian tujuan. Seorang pimpinan yang efektif tentunya adalah manakala mampu mensinergikan tujuan individu, kelompok dan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi. Kepemimpinan itu dalam rangka meyakinkan orang lain sehingga ia fokus dan berupaya mencapai tujuan organisasi.



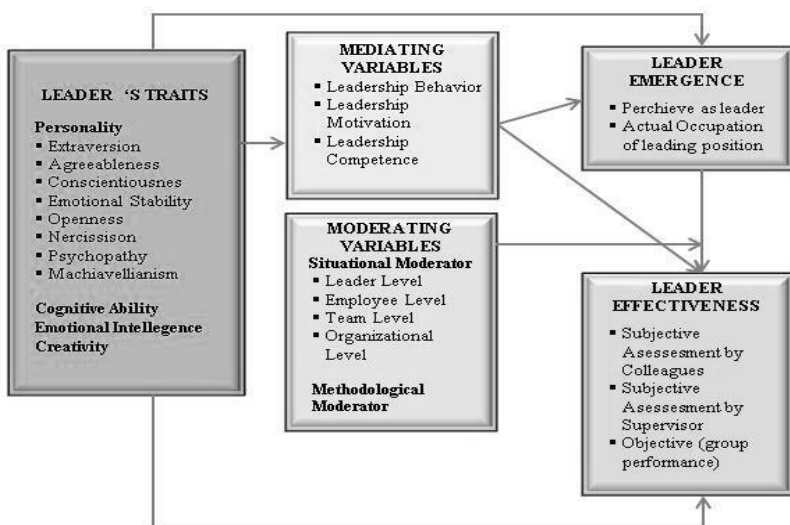
Gambar 8. Kerangka untuk mempelajari efektifitas kepemimpinan
(A framework for studying leadership effectiveness)

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 efektifitas yang diilustrasikan pada gambar 8 di atas, memperlihatkan efektivitas kepemimpinan secara holistik. Diperlukan beberapa faktor dan aspek pendukung guna menjadi pimpinan yang efektif. Hal ini bermula dari diri pimpinan itu sendiri. Hal ini terkait dengan kemampuan, personaliti serta motivasi. Kemudian sikap pimpinan juga menjadi aspek penting, baik berorientasi kepada tugas, individu, kepemimpinan transformatif. Tidak berhenti disitu, menjadi pimpinan yang efektif memerlukan dukungan dari anggota, baik berupa rasa percaya, kewenangan atasan dan pembagian tugas yang terstruktur dan jelas.

Kehebatan pimpinan juga kemudian dihubungkan dengan kehebatan anggotanya. Kepemimpinan kemudian juga merupakan interaksi setiap anggota dalam sebuah kelompok. Pimpinan juga merupakan seorang agen perubahan, dimana tindakan seseorang akan mempengaruhi orang lain. Kemudian bahwa kepemimpinan kemudian juga melibatkan pencapaian tujuan. Seorang pimpinan yang efektif tentunya adalah manakala mampu mensinergikan tujuan individu, kelompok dan organisasi.

PEMODELAN KEPEMIMPINAN MELAYANI KEPALA SEKOLAH



Gambar 9. Perbedaan Individu dan Efektifitas 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 pada gambar 8 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 pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Artinya kepemimpinan tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu. (K. Beycioglu and P. Parshiadris: 2015).



BAB V

PENGARUH VARIABEL MELALUI KEPEMIMPINAN MELAYANI KEPALA SEKOLAH

A. Pengaruh antara Variabel Kecerdasan Adversitas Terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani

Kecerdasan adversitas adalah tingkat kegigihan individu merespon berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas. Indikator Kecerdasan Adversitas adalah 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 dilator belakang 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 pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah

sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (Humility) yaitu perilaku pemimpin yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki orang lain pada bidang yang sesuai dengan kondisi pribadi orang lain tersebut, 2) Belas kasih (Compassion) yaitu perilaku pemimpin yang memiliki empati merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain dan mengutamakan orang lain, 3) Akuntabilitas (Accountability) yaitu perilaku pimpinan yang melakukan transparansi dalam praktik pekerjaannya, meminta orang lain bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuannya, 4) Keberanian (Courage) yaitu perilaku pimpinan yang terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 5) Integritas (Integrity) yaitu pimpinan yang bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 6) Mendengar (Listening) yaitu komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Stoltz (2000), Kecerdasan adversitas, dimaknai dengan kendali terkait dengan EQ yakni sejauh mana seseorang mampu mengelola kesulitan yang akan datang, berikutnya tentang asal usul sangat terkait erat dengan SQ, yakni sejauhmana seseorang mempersalahkan dirinya ketika ia mendapati bahwa kesalahan tersebut berasal dari dirinya, atau sejauhmana seseorang mempersalahkan orang lain atau lingkungan yang menjadi sumber kesulitan dan kegagalannya. Dan yang lebih penting lagi adalah, sejauh mana kesediaan untuk bertanggung jawab atas kesalahan atau kegagalan tersebut. Hal tersebut menegaskan bahwa kecerdasan adversitas merupakan manifestasi kecakapan hidup yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kecerdasan

Adversitas dengan kepemimpinan melayani melalui persamaan regresi $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai kecerdasan adversitas akan diikuti oleh peningkatan nilai kepemimpinan melayani sebesar 0,645 unit dengan nilai konstanta 39,508. Hasil kajian menunjukkan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor kecerdasan adversitas.

Diperoleh nilai F hitung adalah $1,682 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kecerdasan adversitas (X_1) dengan kepemimpinan melayani (Y) berpola linier. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani, berpengaruh signifikan dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kepemimpinan melayani (Y) berdasarkan skor kecerdasan adversitas (X_1)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y1}) = 0,204. Kekuatan pengaruh variabel kecerdasan adversitas (X_1) dengan kepemimpinan melayani (Y) ditunjukan oleh Kontribusi kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani (r_{y1}^2) sebesar 0,623 yang dapat dimaknai bahwa 62,3 % kecerdasan adversitas dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani. 37,7 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kecerdasan adversitas.

Kajian terdahulu membuktikan bahwa kecerdasan adversitas mempunyai hubungan positif dengan kepemimpinan melayani, salah satunya adalah kajian Okorji & Epetuku (2019: 938-945), memberikan gambaran bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan ($r = 0,395$ pada $p < 0,05$) antara kecerdasan adversitas (Adversity Intellegence) dengan kepemimpinan melayani (Kepemimpinan melayani).

Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan adversitas, maka semakin tinggi pula kepemimpinan melayani, demikian sebaliknya semakin rendah kecerdasan adversitas maka makin rendah pula kepemimpinan melayani. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil - hasil kajian terdahulu mengenai adanya pengaruh positif antara kecerdasan adversitas dengan kepemimpinan melayani. Hasil temuan yang

diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa kecerdasan adversitas, merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merespon berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas. Ciri dari kecerdasan adversitas yaitu kendali terhadap peristiwa yang menimbulkan kesulitan, pandangan terhadap asal – usul kesulitan, pengakuan terhadap akibat-akibat kesulitan, pandangan terhadap jangkaun dan dampak kesulitan, serta daya tahan terhadap kesulitan, sehingga dengan demikian kecerdasan adversitas akan mempengaruhi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas. Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Mendengarkan (Listening) (16.77%) (3.76), Belas kasih (Compassion) (15.59%) (3.76), Keberanian (Courage) (14.45%)(3.98), Kerendahan hati (Humility) (18.48%) (3.78), Akuntabilitas (Accountability) (17.93%) (3.85), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Integritas (Integrity) (16.77%) (4.10), sedangkan pengembangan kecerdasan adversitas dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Sikap mengendalikan kesulitan (Control) (23.17%) (3.88), Sikap terhadap asal – usul kesulitan (Origin) (18.12%) (3.61), Sikap menghadapi kesulitan (Ownership) (15.21%) (3.60), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Daya tahan terhadap kesulitan (Endurance) (22.54%) (4.10), Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (Reach) (20.96%) (4.00)

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa kecerdasan adversitas yang merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merespon berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan kepemimpinan melayani.

B. Pengaruh antara Variabel Kepribadian Proaktif Terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani

Kepribadian proaktif adalah Perilaku individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk

mempengaruhi lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Opportunities), 2) Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan (Initiative), 3) Bertindak sesuai dengan kebutuhan (Action), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker).

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (Humility) yaitu perilaku pemimpin yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki orang lain pada bidang yang sesuai dengan kondisi pribadi orang lain tersebut, 2) Belas kasih (Compassion) yaitu perilaku pemimpin yang memiliki empati merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain dan mengutamakan orang lain, 3) Akuntabilitas (Accountability) yaitu perilaku pimpinan yang melakukan transparansi dalam praktik pekerjaannya, meminta orang lain bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuannya, 4) Keberanian (Courage) yaitu perilaku pimpinan yang terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 5) Integritas (Integrity) yaitu pimpinan yang bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 6) Mendengar (Listening) yaitu komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Bateman & Crant (2003), mendefinisikan bentuk dasar kepribadian proaktif sebagai seseorang yang relatif tidak didesak oleh kekuatan situasional dan seseorang yang mempengaruhi perubahan lingkungan. Sehingga, orang yang sangat proaktif

dapat mengenali peluang dan bertindak atas peluang tersebut, menunjukkan inisiatif dan gigih memperjuangkan perubahan yang berarti. Mereka mentransformasikan misi, menemukan dan menyelesaikan permasalahan organisasi dan pada akhirnya menggunakan hal itu untuk mempengaruhi dunia disekitar mereka. Orang yang kurang proaktif bertindak pasif dan reaktif, mereka cenderung beradaptasi dengan keadaan sekitar daripada menciptakan keadaan. Hal tersebut menegaskan bahwa kecerdasan adversitas merupakan manifestasi kecakapan hidup yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepribadian proaktif dengan kepemimpinan melayani melalui persamaan regresi $\hat{y} = 62,423 + 0,447X_2$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai kepribadian proaktif akan diikuti oleh peningkatan nilai kepemimpinan melayani sebesar 0,447 unit dengan nilai konstanta 62,423. Hasil kajian menunjukan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor kepribadian proaktif.

Diperoleh nilai F hitung adalah $2,730 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepribadian proaktif (X_2) dengan kepemimpinan melayani (Y) berpola linier. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani, berpengaruh signifikan dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kepemimpinan melayani (Y) berdasarkan skor kepribadian proaktif (X_2)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_2) = 0,212. Kekuatan pengaruh variabel kepribadian proaktif (X_2) dengan kepemimpinan melayani (Y) ditunjukan oleh kontribusi kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani (r^2_2) sebesar 0,682 yang dapat dimaknai bahwa 68,2 % kepribadian proaktif dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani. 31,8 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kepribadian proaktif.

Kajian terdahulu membuktikan bahwa kecerdasan adversitas mempunyai pengaruh positif dengan kepemimpinan

melayani, salah satunya adalah kajian A. Newman, et.al (2015), memberikan gambaran bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kepribadian proaktif dengan Kepemimpinan melayani. Pada kajian ini didapatkan kesesuaian yang dapat diterima untuk data χ^2 ($df = 1214$) = 3601; RMSEA = .07, TLI = .95, CFI = .95, SRMR = .07. Faktor pembebanan standar pada lima faktor dapat diterima, dengan rata-rata 0,66. Mengoreksi kesalahan pengukuran, rata-rata korelasi antar lima faktor adalah 0,40.

Hal ini berarti semakin tinggi kepribadian proaktif, maka semakin tinggi pula kepemimpinan melayani, demikian sebaliknya semakin rendah kepribadian proaktif maka makin rendah pula kepemimpinan melayani. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil-hasil kajian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara kepribadian proaktif dengan kepemimpinan melayani. Hasil temuan yang diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa kepribadian proaktif, merupakan kepribadian yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Ciri dari kepribadian proaktif yaitu: Identifikasi peluang dan tindak lanjut, Inisiatif, Tindakan dan Kerja keras sampai terjadi perubahan, sehingga dengan demikian kepribadian proaktif akan mempengaruhi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas. Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Mendengarkan (Listening) (16.77%) (3.76), Perilaku Belas kasih (Compassion) (15.59%) (3.76), Keberanian (Courage) (14.45%)(3.98), Kerendahan hati (Humility) (18.48%) (3.78), Akuntabilitas (Accountability) (17.93%) (3.85), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Integritas (Integrity) (16.77%) (4.10), sedangkan pengembangan kepribadian proaktif dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Tindakan (Action) (26.67%) (3.57), Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Opportunities) (24.88%)(3.68), dan Inisiatif (Initiative) (23.38%) (3.74), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker) (25.07%) (4.02).

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan., dimaknai dengan identifikasi peluang dan tindak lanjut, Inisiatif, Tindakan dan Kerja keras sampai terjadi perubahan, sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan kepemimpinan melayani.

C. Pengaruh antara Variabel *Teamwork* Terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani

Teamwork adalah beberapa individu yang melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Indikator Teamwork adalah sebagai berikut: 1) Kerjasama (Cooperation) yaitu aktivitas bersama yang dilakukan secara terpadu yang diarahkan kepada suatu tujuan tertentu, 2) Kepercayaan (Trust) yaitu keyakinan antara satu sama lain dalam hal niat dan perilaku, 3) Kekompakan (Cohesiveness), 4) Tanggung Jawab (Responsibilities), yaitu kewajiban moral dalam menyelesaikan tugas yang telah dipercayakan, dan 5) Komunikasi (Communication) yaitu menyampaikan pesan, informasi, pikiran, perasaan yang dilakukan seseorang kepada yang lain dengan mengharapkan jawaban, tanggapan, dari orang lain.

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (Humility) yaitu perilaku pemimpin yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki orang lain pada bidang yang sesuai dengan kondisi pribadi orang lain tersebut, 2) Belas kasih (Compassion) yaitu perilaku pemimpin yang memiliki empati merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain dan mengutamakan orang lain, 3) Akuntabilitas (Accountability) yaitu perilaku pimpinan yang melakukan transparansi dalam praktik pekerjaannya, meminta orang lain

bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuannya, 4) Keberanian (Courage) yaitu perilaku pimpinan yang terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 5) Integritas (Integrity) yaitu pimpinan yang bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 6) Mendengar (Listening) yaitu komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Duin, Jorn, & DeBower (2004) mendefinisikan bahwa teamwork sebagai suatu proses dimana dua orang atau lebih mengimplementasikan dan mengevaluasi kegiatan bersama. Teamwork juga bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmonis. Teamwork akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat. Hal tersebut menegaskan bahwa teamwork merupakan manifestasi kerjasama dengan tim yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara teamwork dengan kepemimpinan melayani melalui persamaan regresi $\hat{y} = 62,423 + 0,447X_2$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai teamwork akan diikuti oleh peningkatan nilai kepemimpinan melayani sebesar 0,447 unit dengan nilai konstanta 62,423. Hasil kajian menunjukan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor teamwork.

Diperoleh nilai F hitung adalah $2,360 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel teamwork (X_3) dengan kepemimpinan melayani (Y) berpola linear. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$

sehingga disimpulkan bahwa hubungan teamwork terhadap kepemimpinan melayani, berpengaruh signifikan dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kepemimpinan melayani (Y) berdasarkan skor teamwork (X3)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y2}) = 0,171. Kekuatan pengaruh variabel teamwork (X3) dengan kepemimpinan melayani (Y) ditunjukan oleh kontribusi teamwork terhadap kepemimpinan melayani (r_{y3}^2) sebesar 0,513 yang dapat dimaknai bahwa 51,3 % kecerdasan adversitas dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani. 48,7 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar teamwork.

Kajian terdahulu membuktikan bahwa Teamwork mempunyai pengaruh positif dengan kepemimpinan melayani, salah satunya adalah kajian Bright Mahembe dan Amos S. Engelbrecht (2013: 1-10) memberikan gambaran bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan kepemimpinan yang melayani dan teamwork ($t = 3,75$, $p < 0,05$). Hasil analisis regresi juga menunjukkan kemungkinan multikolinearitas yang rendah (nilai toleransi $> 0,10$).

Hal ini berarti semakin tinggi teamwork, maka semakin tinggi pula kepemimpinan melayani, demikian sebaliknya semakin rendah Teamwork maka makin rendah pula kepemimpinan melayani. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil -hasil kajian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara teamwork dengan kepemimpinan melayani. Hasil temuan yang diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa teamwork, merupakan sekumpulan individu untuk melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Adapun ciri teamwork adalah kerjasama, kepercayaan, kekompakan, tanggung jawab dan komunikasi, sehingga dengan demikian teamwork akan mempengaruhi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas. Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan

dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Mendengarkan (Listening) (16.77%) (3.76), Belas kasih (Compassion) (15.59%) (3.76), Keberanian (Courage) (14.45%) (3.98), Kerendahan hati (Humility) (18.48%) (3.78), Akuntabilitas (Accountability) (17.93%) (3.85), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Integritas (Integrity) (16.77%) (4.10), sedangkan pengembangan teamwork dilakukan dengan mempertahankan atau mengembangkan indikator: Kerjasama (Cooperation) (21.45%) (4.05), Kekompakan (Cohesiveness) (20.24%) (4.07), Komunikasi (Communication) (19.78%) (4.10), Tanggung Jawab (Responsibilities) (19.64%) (4.04), Kepercayaan (Trust) (18.88%) (4.02)

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa Teamwork yang merupakan sekumpulan individu untuk melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan kepemimpinan melayani.

D. Pengaruh antara Variabel Organizational Commitment Terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani

Organizational Commitment adalah keinginan yang kuat yang terdapat pada diri seseorang terhadap organisasinya dalam bentuk loyalitas dengan berperan aktif mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Adapun dimensi dan indikator Organizational Commitment adalah sebagai berikut: a) Dimensi komitmen afektif dengan indikatornya adalah 1) rasa memiliki (a sense of belonging), 2) loyal terhadap pekerjaan (Loyalty), 3) kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness); b) Dimensi komitmen normatif dengan indikator nya adalah 4) pelayanan yang di inginkan (service) dan 5) feedback yang didapat dari organisasi (feedback); c) Dimensi komitmen kontinyu dengan indikatornya adalah 6) kesesuaian kemampuan (suitability), 7) peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (income).

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (Humility) yaitu perilaku pemimpin yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki orang lain pada bidang yang sesuai dengan kondisi pribadi orang lain tersebut, 2) Belas kasih (Compassion) yaitu perilaku pemimpin yang memiliki empati merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain dan mengutamakan orang lain, 3) Akuntabilitas (Accountability) yaitu perilaku pimpinan yang melakukan transparansi dalam praktik pekerjaannya, meminta orang lain bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuannya, 4) Keberanian (Courage) yaitu perilaku pimpinan yang terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 5) Integritas (Integrity) yaitu pimpinan yang bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 6) Mendengar (Listening) yaitu komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Robbins & Judge (2007), Organizational Commitment didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan - tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dengan kata lain, organisasional komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas anggota pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Hal tersebut menegaskan bahwa organisasional komitmen merupakan manifestasi keteguhan sikap yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara organisasional komitmen dengan kepemimpinan melayani melalui persamaan regresi $\hat{y} = 48,717 + 0,581X_4$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai Organizational Commitment akan diikuti oleh peningkatan nilai kepemimpinan melayani sebesar 0,581 unit dengan nilai konstanta 48,717. Hasil kajian menunjukkan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor Organizational Commitment.

Diperoleh nilai F hitung adalah $1,283 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Organizational Commitment (X_4) dengan kepemimpinan melayani (Y) berpola linier. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan Organizational Commitment terhadap kepemimpinan melayani, berpengaruh signifikan dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kepemimpinan melayani (Y) berdasarkan skor Organizational Commitment (X_4)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (βy_4) = 0,207. Kekuatan pengaruh variabel Organizational Commitment (X_4) dengan kepemimpinan melayani (Y) ditunjukkan oleh kontribusi Organizational Commitment terhadap kepemimpinan melayani (ry_4)² sebesar 0,559 yang dapat dimaknai bahwa 55,9 % Organizational Commitment dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani. 44,1 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar Organizational Commitment.

Kajian terdahulu membuktikan bahwa organisasional komitmen mempunyai pengaruh positif dengan kepemimpinan melayani, salah satunya adalah kajian Harwiki (2013: 876-885), Pengujian pengaruh langsung antara kepemimpinan melayani terhadap Organizational Commitment didapatkan nilai koefisien standar 0,417 dengan $p\text{-value } 0,000$. Karena $p\text{-value} < 5\%$ sudah cukup bukti untuk menerima hipotesis bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap Organizational Commitment. Karena koefisien bertanda positif (0,417) menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai kepemimpinan melayani akan semakin tinggi pula nilai Organizational Commitment. Kajian

memberikan kesimpulan bahwa Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan melayani.

Hal ini berarti semakin tinggi Organizational Commitment, maka semakin tinggi pula kepemimpinan melayani, demikian sebaliknya semakin rendah Organizational Commitment maka makin rendah pula kepemimpinan melayani. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil - hasil kajian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara Organizational Commitment dengan kepemimpinan melayani. Hasil temuan yang diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa Organizational Commitment, merupakan keinginan, sikap dan janji seseorang secara bersungguh - sungguh untuk tetap menjadi anggota organisasi, disiplin dalam bekerja 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 terkait dengan meninggalkan organisasi, disiplin dalam bekerja dan kewajiban memajukan organisasi, sehingga dengan demikian Organizational Commitment akan mempengaruhi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan Organizational Commitment. Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Mendengarkan (Listening) (16.77%) (3.76), Belas kasih (Compassion) (15.59%) (3.76), Keberanian (Courage) (14.45%) (3.98), Kerendahan hati (Humility) (18.48%) (3.78), Akuntabilitas (Accountability) (17.93%) (3.85), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Integritas (Integrity) (16.77%) (4.10), sedangkan pengembangan Organizational Commitment dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Feedback yang didapat dari organisasi (feedback) (16.95%) (3.85), Rasa memiliki (a sense of belonging) (14.31%) (3.65), Pelayanan yang di inginkan (service) (12.70%) (3.78), Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (income).(12.16%) (3.76), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Loyal terhadap pekerjaan (Loyalty) (16.36%) (4.11), Kesesuaian kemampuan (suitability)

(13.78%) (4.03), Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness) (13.73%) (4.04).

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa Organizational Commitment yang merupakan keinginan, sikap dan janji seseorang secara bersungguh-sungguh untuk tetap menjadi anggota organisasi, disiplin dalam bekerja bekerja dan ikut memajukan organisasi, sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan kepemimpinan melayani.

E. Pengaruh antara Variabel Motivasi Kerja Terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani

Motivasi kerja adalah 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 ketrampilan yang dimiliki yang bertujuan untuk pencapaian yang maksimal. Adapun dimensi dan indikator adalah sebagai berikut: a. Motivasi Internal (Internal Motivation), yaitu: 1) Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement), 2) Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession), 3) Hasrat bertanggung jawab (Responsibility), 4) Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress), b. Motivasi Eksternal (External Motivation), yaitu: 5) Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (Working Condition), dan 6) Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi Organizational Procedur).

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (Humility) yaitu perilaku pemimpin yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki orang lain pada bidang yang sesuai dengan kondisi pribadi orang lain tersebut, 2) Belas kasih (Compassion) yaitu perilaku pemimpin yang memiliki empati merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain dan mengutamakan orang lain, 3) Akuntabilitas (Accountability) yaitu perilaku pimpinan yang melakukan

transparansi dalam praktik pekerjaannya, meminta orang lain bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuannya, 4) Keberanian (Courage) yaitu perilaku pimpinan yang terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 5) Integritas (Integrity) yaitu pimpinan yang bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 6) Mendengar (Listening) yaitu komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Keterikatan tersebut sesuai dengan Kajian Smith, Montagko, & Kuzmenko (2004) menunjukkan bahwa, kepemimpinan melayani (kepemimpinan melayani) diarahkan untuk memotivasi pertumbuhan pribadi pengikut atau anggotanya. Hal senada dikemukakan oleh Patterson (2003: 97) bahwa kepemimpinan melayani menanamkan nilai cinta kasih terhadap pengikutnya, sehingga dapat berpengaruh terhadap motivasi yang muncul dalam diri pengikutnya untuk melayani. Hal tersebut menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan manifestasi keteguhan sikap yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja dengan kepemimpinan melayani melalui persamaan regresi $\hat{y} = 46,152 + 0,577X_5$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai motivasi kerja akan diikuti oleh peningkatan nilai kepemimpinan melayani sebesar 0,577 unit dengan nilai konstanta 46,152. Hasil kajian menunjukan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor motivasi kerja.

Diperoleh nilai F hitung adalah $1,283 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 1,935 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X_5) dengan kepemimpinan melayani (Y) berpola linier. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan motivasi kerja

terhadap kepemimpinan melayani, berpengaruh signifikan dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kepemimpinan melayani (Y) berdasarkan skor motivasi kerja (X_5)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y5}) = 0,203. Kekuatan pengaruh variabel motivasi kerja (X_5) dengan kepemimpinan melayani (Y) ditunjukkan oleh kontribusi motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani (r_{y5}^2) sebesar 0,559 yang dapat dimaknai bahwa 55,9 % motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melayani. 44,1 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar motivasi kerja.

Kajian terdahulu membuktikan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dengan kepemimpinan melayani, salah satunya adalah kajian Pratiwi (2019: 85-93), Hasil pengolahan data kuesioner pada nilai path coefficient, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dengan nilai yaitu sebesar 0,077. Kajian memberikan kesimpulan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan melayani.

Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kepemimpinan melayani, demikian sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka makin rendah pula kepemimpinan melayani. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil - hasil kajian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepemimpinan melayani. Hasil temuan yang diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa 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 ketrampilan yang dimiliki yang bertujuan 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, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan motivasi

kerja. Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Perilaku Mendengarkan (Listening) (16.77%) (3.76), Perilaku Belas kasih (Compassion) (15.59%) (3.76), Keberanian (Courage) (14.45%) (3.98), Perilaku Kerendahan hati (Humility) (18.48%) (3.78), Perilaku Akuntabilitas (Accountability) (17.93%) (3.85), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Perilaku Integritas (Integrity) (16.77%) (4.10), sedangkan peningkatan motivasi kerja dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement) (20.01%) (4.10), Hasrat bertanggung jawab (Responsibility) (18.27%) (4.04), Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress) (13.89%) (4.09), dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (Organizational Procedure) (13.41%) (4.12), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession) (19.27%) (3.37), dan Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (Working Condition) (15.15%) (3.47).

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa motivasi kerja yang merupakan keinginan, sikap dan janji seseorang secara bersungguh - sungguh untuk tetap menjadi anggota organisasi, disiplin dalam bekerja bekerja dan ikut memajukan organisasi, sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan kepemimpinan melayani.

F. Pengaruh antara Variabel Kecerdasan Adversitas Terhadap *Organizational Commitment*

Kecerdasan adversitas adalah tingkat kegigihan individu merespon berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas. Indikator Kecerdasan Adversitas adalah 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 dilator belakang 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.

Organizational Commitment adalah keinginan yang kuat yang terdapat pada diri seseorang terhadap organisasinya dalam bentuk loyalitas dengan berperan aktif mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Adapun dimensi dan indikator Organizational Commitment adalah sebagai berikut: a) Dimensi komitmen afektif dengan indikatornya adalah 1) rasa memiliki (a sense of belonging), 2) loyal terhadap pekerjaan (Loyalty), 3) kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness); b) Dimensi komitmen normatif dengan indikator nya adalah 4) pelayanan yang di inginkan (service) dan 5) feedback yang didapat dari organisasi (feedback); c) Dimensi komitmen kontinyu dengan indikatornya adalah 6) kesesuaian kemampuan (suitability), 7) peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (income).

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Satterfield, Monahan, & Seligman (1997: 94) menjelaskan bahwa individu yang merespon kesulitan secara lebih konstruktif bersedia mengambil banyak risiko. Risiko merupakan aspek esensial pendakian. Pendakian yang di maksud adalah proses seseorang dalam menempuh kesuksesan. Hal tersebut menegaskan bahwa kecerdasan adversitas merupakan manifestasi kecakapan hidup yang mendorong terjadinya Organizational Commitment.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kecerdasan adversitas dengan Organizational Commitment melalui persamaan regresi $\hat{y} = 39,508 + 0,645 X_1$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai kecerdasan adversitas akan diikuti oleh peningkatan nilai Organizational Commitment sebesar 0,645 unit dengan nilai konstanta 39,508. Hasil kajian menunjukan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat Organizational Commitment berdasarkan skor kecerdasan adversitas.

Diperoleh nilai F hitung adalah $1,752 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 1,935 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kecerdasan adversitas (X_1) dengan Organizational Commitment (X_4) berpola linier. Nilai

probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan kecerdasan adversitas terhadap Organizational Commitment, berpengaruh signifikan dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan Organizational Commitment (X_4) berdasarkan skor kecerdasan adversitas (X_1).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y41}) = 0,542. Kekuatan pengaruh variabel kecerdasan adversitas (X_1) dengan Organizational Commitment (X_4) ditunjukkan oleh kontribusi kecerdasan adversitas terhadap Organizational Commitment (r_{y41})² sebesar 0,470 yang dapat dimaknai bahwa 47 % kecerdasan adversitas dapat dijelaskan oleh Organizational Commitment. 53 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kecerdasan adversitas.

Kajian terdahulu membuktikan bahwa kecerdasan adversitas mempunyai hubungan positif dengan Organizational Commitment, salah satunya adalah kajian Setyawati (2013). Hasil dari kajian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara adversity intelligence dengan Organizational Commitment ($\beta = 0,625$ pada $p < 0,05$). Kajian Tri Rahayuningsih dan Ardian adi putra (2018), dengan judul: "Impact of adversity intelligence and work commitment on cyberloafing behavior". Kajian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan adversity dan Organizational Commitment. Hasil kajian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kecerdasan adversitas dan Organizational Commitment berdasarkan p value = 0,042 maka hipotesis dapat diterima, dan kontribusi kecerdasan adversitas dan Organizational Commitment adalah sebesar 19%. Kajian Sugeng Subagyo, Makruf Akbar, dan Wibowo (2019), berjudul: The Effect of Leadership, Adversity Quotient on Organizational Commitment. Nilai bertanda 0,388. Nilai tanda ($0,388$) $> 0,05$, hal ini berarti Organizational Commitment terhadap distribusi linier adversity quotient. Berdasarkan temuan ini kita dapat menyimpulkan bahwa Organizational Commitment secara langsung dipengaruhi secara positif oleh adversity quotient. Peningkatan adversity quotient akan menyebabkan peningkatan Organizational Commitment.

Menurut Somaratne, Jayawardena dan Perera (2017:46) bahwa *adversity quotient* telah terbukti meningkatkan tingkat kinerja, gaya dan praktik kepemimpinan, ketahanan, promosi, retensi, optimisme, dan komitmen untuk berubah. *Adversity quotient* telah terbukti meningkatkan tingkat kinerja, gaya dan praktik kepemimpinan, ketahanan, promosi, retensi, optimisme dan organisasional komitmen. Kemudahan dan kesulitan adalah kenyataan hidup yang harus dihadapi. Sebagai manusia, berkewajiban untuk melakukan yang terbaik yang kita bisa, untuk mencari jalan-jalan kemudahan dan menghindari pintu-pintu kesulitan. Penting untuk memahami faktor-faktor yang menimbulkan kesulitan. Hal ini sangat penting untuk mengatasi kesulitan sesuai dengan situasi dan kondisi.

Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan *adversitas*, maka semakin tinggi pula organisasional komitmen, demikian sebaliknya semakin rendah kecerdasan *adversitas* maka makin rendah pula organisasional komitmen. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil – hasil kajian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara kecerdasan *adversitas* dengan organisasional komitmen. Hasil temuan yang diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa kecerdasan *adversitas*, merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merespon berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas. Ciri dari kecerdasan *adversitas* yaitu 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 organisasional komitmen.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan organisasional komitmen dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan *adversitas*. Penguatan *Organizational Commitment* dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: *Feedback* yang didapat dari organisasi (*feedback*) (16.95%) (3.85), *Rasa memiliki* (*a sense of belonging*) (14.31%) (3.65), *Pelayanan yang di inginkan* (*service*) (12.70%) (3.78), *Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan* (*income*) (12.16%) (3.76), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: *Loyal terhadap pekerjaan* (*Loyalty*) (16.36%) (4.11), *Kesesuaian*

kemampuan (suitability) (13.78%) (4.03), Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness) (13.73%) (4.04). sedangkan pengembangan kecerdasan adversitas dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Sikap mengendalikan kesulitan (Control) (23.17%)(3.88), Sikap terhadap asal – usul kesulitan (Origin) (18.12%) (3.61), Sikap menghadapi kesulitan (Ownership) (15.21%) (3.60), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Daya tahan terhadap kesulitan (Endurance) (22.54%) (4.10), Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (Reach) (20.96%) (4.00)

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa kecerdasan adversitas yang merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merespon berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan organisasional komitmen.

G. Pengaruh antara Variabel Kepribadian Proaktif Terhadap Variabel *Organizational Commitment*

Kepribadian proaktif adalah Perilaku individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Opportunities), 2) Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan (Initiative), 3) Bertindak sesuai dengan kebutuhan (Action), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker).

Organizational Commitment adalah keinginan yang kuat yang terdapat pada diri seseorang terhadap organisasinya dalam bentuk loyalitas dengan berperan aktif mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Adapun dimensi dan indikator Organizational Commitment adalah sebagai berikut: a) Dimensi komitmen afektif dengan indikatornya adalah 1) rasa memiliki (a sense of belonging), 2) loyal terhadap pekerjaan (Loyalty), 3) kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness); b) Dimensi komitmen normatif dengan indikator nya adalah 4) pelayanan yang di inginkan (service) dan 5) feedback yang didapat dari organisasi

(feedback); c) Dimensi komitmen kontinyu dengan indikatornya adalah 6) kesesuaian kemampuan (suitability), 7) peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (income).

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Macey, Schneider, Barbera, & Young, (2009), menegaskan bahwa Karakteristik individu seperti kepribadian proaktif dapat mendorong seseorang untuk lebih mengembangkan diri dibandingkan yang lain. Anggota organisasi yang terikat akan berkontribusi lebih terhadap pekerjaan, menginisiasi dan mengembangkan perubahan. Thompson (2010) mengemukakan bahwa anggota yang proaktif akan membangun dukungan sosial yang akan mendorong pada kepuasan kerja yang nantinya akan meningkatkan Organizational Commitment. Robbins & Judge (2013) menyebutkan suatu kepribadian yang menjadi prediktor kuat perilaku individu dalam organisasi, yaitu kepribadian proaktif yang ditandai dari kemampuan melihat peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan gigih hingga terjadi perubahan yang signifikan Hal tersebut menegaskan bahwa kecerdasan adversitas merupakan manifestasi kecakapan hidup yang mendorong terjadinya Organizational Commitment.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepribadian proaktif dengan Organizational Commitment melalui persamaan regresi $\hat{y} = 54,744 + 0,523X_2$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai kepribadian proaktif akan diikuti oleh peningkatan nilai Organizational Commitment sebesar 0,523 unit dengan nilai konstanta 54,744. Hasil kajian menunjukan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat Organizational Commitment berdasarkan skor kepribadian proaktif.

Diperoleh nilai F hitung adalah $1,796 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 1,935 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepribadian proaktif (X_2) dengan Organizational Commitment (X_4) berpola linier. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan kepribadian proaktif terhadap Organizational Commitment, berpengaruh signifikan dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat

dipergunakan meramalkan Organizational Commitment (X4) berdasarkan skor kepribadian proaktif (X2)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y42}) = 0,413. Kekuatan pengaruh variabel kepribadian proaktif (X2) dengan Organizational Commitment (X4) ditunjukkan oleh kontribusi kepribadian proaktif terhadap Organizational Commitment (r_{y42})² sebesar 0,565 yang dapat dimaknai bahwa 56,5 % kepribadian proaktif dapat dijelaskan oleh Organizational Commitment. 43,5 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kepribadian proaktif.

Kajian terdahulu membuktikan bahwa kepribadian proaktif mempunyai pengaruh positif dengan Organizational Commitment, salah satunya adalah kajian Kajian Rizkiani & Sawitri (2015) menyatakan kepribadian proaktif memiliki pengaruh langsung terhadap Organizational Commitment, sementara kajian Bakker, Arnold, & Michael (2012) menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kepribadian proaktif terhadap Organizational Commitment. Kajian Anjeline Akinyi Omondi. Et.al (2019), dengan judul: Effect of proactive personality in the relationship between organizational sponsorship and career success of managerial staff in large manufacturing firms in Kenya. Organizational Commitment dan kepribadian proaktif menjelaskan 39,5% varians dalam kesuksesan karir ($r^2 = 0,401$, r^2 disesuaikan = 0,395). β r^2 meningkat sebesar 7,2%. β perubahan F signifikan secara statistik ($F = 66.848$, F change = 23.925, $P < 0.05$), menyiratkan model yang cocok. Koefisien beta signifikan secara statistik ($\beta = 0.293$, $t = 4.891$, $P < 0.05$). hasilnya menunjukkan kontribusi positif dan signifikan dari kepribadian proaktif untuk Organizational Commitment.

Hal ini berarti semakin tinggi kepribadian proaktif, maka semakin tinggi pula Organizational Commitment, demikian sebaliknya semakin rendah kepribadian proaktif maka makin rendah pula Organizational Commitment. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil - hasil kajian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara kepribadian proaktif dengan Organizational Commitment. Hasil temuan yang diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa kepribadian proaktif, merupakan kepribadian yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk

mempengaruhi lingkungan. Ciri dari kepribadian proaktif yaitu: identifikasi peluang dan tindak lanjut, inisiatif, tindakan dan kerja keras sampai terjadi perubahan, sehingga dengan demikian kepribadian proaktif akan mempengaruhi Organizational Commitment.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan Organizational Commitment dapat dilakukan melalui pengembangan kepribadian proaktif. Penguatan komitmen terhadap organisasi dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Feedback yang didapat dari organisasi (feedback) (16.95%) (3.85), Rasa memiliki (a sense of belonging) (14.31%) (3.65), Pelayanan yang diinginkan (service) (12.70%) (3.78), Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (income) (12.16%)(3.76), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Loyal terhadap pekerjaan (Loyalty) (16.36%) (4.11), Kesesuaian kemampuan (suitability) (13.78%) (4.03), Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness) (13.73%) (4.04). sedangkan pengembangan kepribadian proaktif dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Tindakan (Action) (26.67%) (3.57), Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Oppurtunities) (24.88%) (3.68), dan Inisiatif (Initiative) (23.38%) (3.74), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker) (25.07%) (4.02).

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan., dimaknai dengan identifikasi peluang dan tindak lanjut, Inisiatif, Tindakan dan Kerja keras sampai terjadi perubahan, sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan organisasional komitmen.

H. Pengaruh antara Variabel Kepribadian Proaktif Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Kepribadian proaktif adalah Perilaku individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Oppurtunities), 2) Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus

diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan (Initiative), 3) Bertindak sesuai dengan kebutuhan (Action), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker).

Motivasi kerja adalah 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 ketrampilan yang dimiliki yang bertujuan untuk pencapaian yang maksimal. Adapun Dimensi dan Indikatornya adalah sebagai berikut: a. Motivasi Internal (Internal Motivation), yaitu: 1) Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement), 2) Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession), 3) Hasrat bertanggung jawab (Responsibility), 4) Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress), b. Motivasi Eksternal (External Motivation), yaitu: 5) Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (Working Condition), dan 6) Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (Organizational Procedure).

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Patel (2003) mendefinisikan perilaku proaktif sebagai upaya mengambil inisiatif dalam meningkatkan ide dan kreativitas-kreativitas baru mengubah status quo dibanding hanya bertindak pasif dalam menghadapi kondisi saat ini. Seibert, Crant, & Kraimer (2009), mendefinisikan bentuk dasar kepribadian proaktif sebagai seseorang yang relatif tidak didesak oleh kekuatan situasional dan seseorang yang mempengaruhi perubahan lingkungan. Sehingga, orang yang sangat proaktif dapat mengenali peluang dan bertindak atas peluang tersebut, menunjukkan inisiatif dan gigih memperjuangkan perubahan yang berarti. Mereka mentransformasikan misi, menemukan dan menyelesaikan permasalahan organisasi dan pada akhirnya menggunakan hal itu untuk mempengaruhi dunia disekitar mereka. Orang yang kurang proaktif bertindak pasif dan reaktif, mereka cenderung beradaptasi dengan keadaan sekitar daripada menciptakan keadaan. Hal tersebut menegaskan bahwa kecerdasan adversitas merupakan manifestasi kecakapan hidup yang mendorong terjadinya motivasi kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepribadian proaktif dengan motivasi kerja melalui persamaan regresi $\hat{y} = 58,693 +$

0,533X₂, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai kepribadian proaktif akan diikuti oleh peningkatan nilai motivasi kerja sebesar 0,533 unit dengan nilai konstanta 58,693. Hasil kajian menunjukkan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat motivasi kerja berdasarkan skor kepribadian proaktif.

Diperoleh nilai F hitung adalah $1,610 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 1,935 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepribadian proaktif (X₂) dengan motivasi kerja (X₅) berpola linier. Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja, berpengaruh signifikan dengan demikian H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan motivasi kerja (X₅) berdasarkan skor kepribadian proaktif (X₂)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y52}) = 0,417. Kekuatan pengaruh variabel kepribadian proaktif (X₂) dengan organisasional komitmen (X₄) ditunjukan oleh kontribusi kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja (r_{y52})² sebesar 0,565 yang dapat dimaknai bahwa 55,3 % kepribadian proaktif dapat dijelaskan oleh motivasi kerja. 44,7 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kepribadian proaktif..

Kajian terdahulu membuktikan bahwa kecerdasan kepribadian proaktif mempunyai pengaruh positif dengan motivasi kerja, salah satunya adalah kajian Kartanon, Lusi Suwandari (2012), dengan judul "Pengaruh Kepribadian dan Motivasi Kerja Terhadap Kesuksesan Karier Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai. Kepribadian proaktif berpengaruh langsung tapi tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai sebesar 3,61% sedangkan sisanya yaitu 96,39% dijelaskan oleh variabel lain. Effect of proactive personality in the relationship between organizational sponsorship and career success of managerial staff in large manufacturing firms in Kenya. Motivasi kerja dan kepribadian proaktif menjelaskan 39,5% varians dalam kesuksesan karir ($r^2 = 0,401$, r^2 disesuaikan = 0,395). r^2 meningkat sebesar 7,2%. β perubahan F signifikan secara statistik ($F = 66.848$, $F \text{ change} = 23.925$, $P < 0.05$), menyiratkan model yang cocok. Koefisien beta signifikan secara statistik ($\beta =$

0.293, $t = 4.891$, $P < 0.05$). hasilnya menunjukkan kontribusi positif dan signifikan dari kepribadian proaktif untuk motivasi kerja.

Hal ini berarti semakin tinggi kepribadian proaktif, maka semakin tinggi pula motivasi kerja, demikian sebaliknya semakin rendah kepribadian proaktif maka makin rendah pula motivasi kerja. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil - hasil kajian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara kepribadian proaktif dengan motivasi kerja. Hasil temuan yang diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa kepribadian proaktif, merupakan kepribadian yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Ciri dari kepribadian proaktif yaitu: 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, penguatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pengembangan kepribadian proaktif. Penguatan motivasi kerja dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement) (20.01%) (4.10), Hasrat bertanggung jawab (Responsibility) (18.27%) (4.04), Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress) (13.89%) (4.09), dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (Organizational Procedure) (13.41%) (4.12), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession) (19.27%) (3.37), dan Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (Working Condition) (15.15%) (3.47), sedangkan pengembangan kepribadian proaktif dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Tindakan (Action) (26.67%) (3.57), Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Opportunities) (24.88%) (3.68), dan Inisiatif (Initiative) (23.38%) (3.74), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker) (25.07%) (4.02).

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan., dimaknai dengan identifikasi peluang dan tindak lanjut, Inisiatif, Tindakan dan Kerja keras sampai terjadi

perubahan, sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan motivasi kerja.

I. Pengaruh antara Variabel *Teamwork* Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Teamwork adalah beberapa individu yang melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Indikator *Teamwork* adalah sebagai berikut: 1) Kerjasama (Cooperation) yaitu aktivitas bersama yang dilakukan secara terpadu yang diarahkan kepada suatu tujuan tertentu, 2) Kepercayaan (Trust) yaitu keyakinan antara satu sama lain dalam hal niat dan perilaku, 3) Kekompakan (Cohesiveness), 4) Tanggung Jawab (Responsibilities), yaitu kewajiban moral dalam menyelesaikan tugas yang telah dipercayakan, dan 5) Komunikasi (Communication) yaitu menyampaikan pesan, informasi, pikiran, perasaan yang dilakukan seseorang kepada yang lain dengan mengharapkan jawaban, tanggapan, dari orang lain.

Motivasi kerja adalah 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 ketrampilan yang dimiliki yang bertujuan untuk pencapaian yang maksimal. Adapun Dimensi dan Indikatornya adalah sebagai berikut: a. Motivasi Internal (Internal Motivation), yaitu: 1) Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement), 2) Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession), 3) Hasrat bertanggung jawab (Responsibility), 4) Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress), b. Motivasi Eksternal (External Motivation), yaitu: 5) Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (Working Condition), dan 6) Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi Organizational Procedur).

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Tarricone & Luca (2002: 304), kerjasama tim merupakan sekumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Kumpulan individu ini harus memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas. Di dalamnya terdapat koordinasi dan prosedur yang harus disepakati oleh seluruh anggota tim. Hal ini berguna

untuk menjaga keharmonisan sebuah tim agar terwujudnya suatu kepuasan kerja yang dapat berpengaruh terhadap loyalitas individu dan organisasi terhadap perusahaan (George & Jones, 2002: 175). Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Hal tersebut menegaskan bahwa teamwork merupakan manifestasi kerjasama dalam tim yang mendorong terjadinya motivasi kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara teamwork dengan motivasi kerja melalui persamaan regresi $\hat{y} = 72,302 + 0,440 X_3$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai teamwork akan diikuti oleh peningkatan nilai motivasi kerja sebesar 0,440 unit dengan nilai konstanta 72,302. Hasil kajian menunjukkan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat motivasi kerja berdasarkan skor teamwork.

Diperoleh F hitung adalah $1,719 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$. Maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara teamwork (X_3) terhadap variabel motivasi kerja (X_5). Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan teamwork terhadap motivasi kerja, berpengaruh signifikan dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan motivasi kerja (X_5) berdasarkan skor teamwork (X_3).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y53}) = 0,574. Kekuatan pengaruh variabel teamwork (X_3) dengan motivasi kerja (X_5) ditunjukan oleh Kontribusi teamwork terhadap motivasi kerja (r_{y53}^2) sebesar 0,386 yang dapat dimaknai bahwa 38,3 % teamwork dapat dijelaskan oleh motivasi kerja. 61,4 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar teamwork.

Kajian terdahulu membuktikan bahwa Teamwork mempunyai pengaruh positif dengan motivasi kerja, salah satunya adalah kajian Annisa, Rusman, & Nurdin (2016),

Berdasarkan analisis dengan SPSS diperoleh angka korelasi antara variabel teamwork dengan motivasi kerja sebesar 0,639. Sedangkan koefisien rtabel dengan dk = 106 dan $\alpha = 0,05$ diperoleh 0,1855 (hasil intervolasi), dengan demikian $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau $0,639 > 0,1855$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain Ada hubungan persepsi karyawan tentang teamwork dengan motivasi kerja karyawan. Koefisien korelasi sebesar 0,639 mempunyai makna bahwa hubungan antara variabel 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. Korelasi dua variabel bersifat signifikan, karena nilai signifikansinya < dari 0,025 atau Sig. (2-tailed) $0,000 < 0,025$.

Hal ini berarti semakin tinggi teamwork, maka semakin tinggi pula motivasi kerja, demikian sebaliknya semakin rendah teamwork maka makin rendah pula motivasi kerja. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil - hasil kajian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara teamwork dengan motivasi kerja. Hasil temuan yang diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa Teamwork, merupakan sekumpulan individu untuk melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Adapun ciri teamwork adalah kerjasama, kepercayaan, kekompakan, tanggung jawab dan komunikasi, sehingga dengan demikian teamwork akan mempengaruhi motivasi kerja.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pengembangan teamwork. Penguatan motivasi kerja dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement) (20.01%) (4.10), Hasrat bertanggung jawab (Responsibility) (18.27%) (4.04), Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress) (13.89%) (4.09), dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (Organizational Procedur) (13.41%) (4.12), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession) (19.27%) (3.37), dan Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (Working Condition) (15.15%) (3.47), sedangkan pengembangan teamwork dilakukan dengan mempertahankan atau mengembangkan indikator:

Kerjasama (Cooperation) (21.45%)(4.05), Kekompakan (Cohesiveness) (20.24%) (4.07), Komunikasi (Communication) (19.78%) (4.10), Tanggung Jawab (Responsibilities) (19.64%) (4.04), Kepercayaan (Trust) (18.88%) (4.02).

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa teamwork yang merupakan sekumpulan individu untuk melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan motivasi kerja.

J. Pengaruh antara Variabel Kecerdasan Adversitas Terhadap Variabel Kepribadian Proaktif

Kecerdasan adversitas adalah tingkat kegigihan individu merespon berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas. Indikator Kecerdasan Adversitas adalah 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 dilator belakangi 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.

Kepribadian proaktif adalah Perilaku individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Opportunities), 2) Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan (Initiative), 3) Bertindak sesuai dengan kebutuhan (Action), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker).

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Masten & Gewirtz (2006), kecerdasan adversitas itu berarti pola adaptasi

yang positif atau menunjukkan perkembangan dalam situasi sulit. Kecerdasan adversitas atau resilience merupakan kemampuan dari individu untuk bangkit, beradaptasi serta mencari jalan keluar pada suatu permasalahan dengan tujuan akhir adalah untuk mencapai kesuksesan. Hal tersebut menegaskan bahwa kecerdasan adversitas merupakan manifestasi kecakapan hidup yang mendorong terjadinya kepribadian proaktif.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kecerdasan adversitas dengan kepribadian proaktif melalui persamaan regresi $\hat{y} = 53,911 + 0,547X_1$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai kecerdasan adversitas akan diikuti oleh peningkatan nilai kepribadian proaktif sebesar 0,547 unit dengan nilai konstanta 53,911. Hasil kajian menunjukkan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepribadian proaktif berdasarkan skor kecerdasan adversitas.

Diperoleh F hitung adalah $1,307 < F \text{ tabel } (\alpha (0,05) = 3,952 \text{ dan } \alpha (0,01) = 6,939)$. Maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara kecerdasan adversitas (X_1) terhadap variabel kepribadian proaktif (X_2). Nilai probabilitas (sig) $0,000 < \text{nilai } 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa hubungan kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif, berpengaruh signifikan dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kepribadian proaktif (X_2) berdasarkan skor kecerdasan adversitas (X_1).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{x21}) = 0,827. Kekuatan pengaruh variabel kecerdasan adversitas (X_1) dengan kepribadian proaktif (X_2) ditunjukkan oleh Kontribusi kecerdasan adversitas terhadap kepribadian proaktif (r_{x21}^2) sebesar 0,684 yang dapat dimaknai bahwa 68,4 % kecerdasan adversitas dapat dijelaskan oleh kepribadian proaktif. 31,6 % sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kecerdasan adversitas.

Kajian terdahulu membuktikan bahwa kecerdasan adversitas mempunyai pengaruh positif dengan kepribadian proaktif, salah satunya adalah kajian Aziz (2007) melakukan kajian atas pengaruh kepribadian yang unggul terhadap kemampuan menghadapi tantangan (kecerdasan adversitas).

Sampel yang digunakan sebanyak 139 orang dan metode pengambilan sampel adalah purposive sampling. Didapatkan hasil bahwa kepribadian memiliki pengaruh terhadap kecerdasan adversitas. Namun peneliti juga yakin ada faktor lain yang bisa mempengaruhi diluar faktor yang terdapat dalam kajian.

Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan adversitas, maka semakin tinggi pula kepribadian proaktif, demikian sebaliknya semakin rendah kecerdasan adversitas maka makin rendah pula kepribadian proaktif. Dengan demikian data dalam analisis kajian ini makin mendukung hasil - hasil kajian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara kecerdasan adversitas dengan kepribadian proaktif. Hasil temuan yang diperoleh dari kajian ini mengindikasikan bahwa kecerdasan adversitas, merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merespon berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas. Ciri dari kecerdasan adversitas yaitu kendali terhadap peristiwa yang menimbulkan kesulitan, pandangan terhadap asal – usul kesulitan, pengakuan terhadap akibat-akibat kesulitan, pandangan terhadap jangkaun dan dampak kesulitan, serta daya tahan terhadap kesulitan, sehingga dengan demikian kecerdasan adversitas akan mempengaruhi kepribadian proaktif.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepribadian proaktif dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas. Penguatan kepribadian proaktif dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Tindakan (Action) (26.67%) (3.57), Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Opportunities) (24.88%) (3.68), dan Inisiatif (Initiative) (23.38%) (3.74), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker) (25.07%) (4.02), sedangkan pengembangan kecerdasan adversitas dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Sikap mengendalikan kesulitan (Control) (23.17%) (3.88), Sikap terhadap asal – usul kesulitan (Origin) (18.12%) (3.61), Sikap menghadapi kesulitan (Ownership) (15.21%) (3.60), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Daya tahan terhadap kesulitan (Endurance) (22.54%) (4.10), Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (Reach) (20.96%) (4.00)

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa koefisien β_{y41} (0,111) lebih kecil dari pada koefisien β_{y1} (0,204) dan koefisien β_{y14} (0,542), hal ini berarti variabel Organizational Commitment (X4) tidak berfungsi efektif sebagai "Intervening Variable", yang berarti pula bahwa kecerdasan adversitas (X1) terhadap kepemimpinan melayani (Y) dan kecerdasan adversitas (X1) terhadap Organizational Commitment (X4) lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas (X1) terhadap kepemimpinan melayani (Y) melalui Organizational Commitment (X4).

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam kajian ini dapat diketahui bahwa kecerdasan adversitas yang merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merespon berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas sehingga mampu memberikan kontribusinya untuk meningkatkan kepribadian proaktif.

K. Pengaruh antara Variabel Kecerdasan Adversitas Terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani Melalui Organizational Commitment

Kecerdasan adversitas adalah tingkat kegigihan individu merespon berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas. Indikator Kecerdasan Adversitas adalah 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 dilator belakangi 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.

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

keanggotannya dalam organisasi. Adapun dimensi dan indikator Organizational Commitment adalah sebagai berikut: a) Dimensi komitmen afektif dengan indikatornya adalah 1) rasa memiliki (a sense of belonging), 2) loyal terhadap pekerjaan (Loyalty), 3) kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness); b) Dimensi komitmen normatif dengan indikator nya adalah 4) pelayanan yang di inginkan (service) dan 5) feedback yang didapat dari organisasi (feedback); c) Dimensi komitmen kontinyu dengan indikatornya adalah 6) kesesuaian kemampuan (suitability), 7) peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (income).

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (Humility) yaitu perilaku pemimpin yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki orang lain pada bidang yang sesuai dengan kondisi pribadi orang lain tersebut, 2) Belas kasih (Compassion) yaitu perilaku pemimpin yang memiliki empati merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain dan mengutamakan orang lain, 3) Akuntabilitas (Accountability) yaitu perilaku pimpinan yang melakukan transparansi dalam praktik pekerjaannya, meminta orang lain bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuannya, 4) Keberanian (Courage) yaitu perilaku pimpinan yang terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 5) Integritas (Integrity) yaitu pimpinan yang bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 6) Mendengar (Listening) yaitu komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dihasilkan konstanta kemiringan (a) 3,412 dengan konstanta (b) X1 sebesar 0,365 dan konstanta (b) X4 sebesar 0,328 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara variabel kecerdasan adversitas dan Organizational Commitment dengan Kepemimpinan melayani yaitu $\hat{y} = 34,12 + 0,37X1 + 0,33X4$, yang 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. Hasil kajian menunjukkan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor kecerdasan adversitas dan Organizational Commitment.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur (β_{x14y}) = 0,061. Nilai koefisien determinasi (R) sebesar 0,782, yang berarti bahwa variabel kecerdasan adversitas (X1) dan Organizational Commitment (X4) terhadap kepemimpinan melayani (Y) memiliki pengaruh yang kuat. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,611, yang menunjukkan bahwa 61,1% variasi dari variabel kepemimpinan melayani (Y) dipengaruhi oleh faktor kecerdasan adversitas (X1) dan Organizational Commitment (X4), sedangkan sisanya 38,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

Diperoleh nilai Zhitung (9,860) > nilai Ztabel (1,96), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Dan jika dilihat dari nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk variabel kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0,00 < \alpha = 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa Organizational Commitment (X4) mampu memediasi kecerdasan adversitas (X1) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

Teori-teori yang dikemukakan oleh Stoltz (2007) tentang kecerdasan adversitas telah membuktikan alasan kecerdasan adversitas berpengaruh terhadap kepemimpinan melayani melalui Organizational Commitment yang dikemukakan oleh Luthans (2006). Kajian terdahulu membuktikan bahwa kecerdasan adversitas mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepemimpinan melayani melalui Organizational Commitment, salah satunya adalah Kajian Setyawati (2013) tentang hubungan

antara kecerdasan adversitas dengan Organizational Commitment. Menghasilkan temuan bahwa kecerdasan adversitas memberikan sumbangan efektif sebesar 39,1% pada terbentuknya Organizational Commitment. Selanjutnya, Kajian Ariyati (2015), hasil kajian yang dilakukannya menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan adversitas dengan Organizational Commitment.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas dan Organizational Commitment. Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Mendengarkan (Listening) (16.77%) (3.76), Belas kasih (Compassion) (15.59%) (3.76), Keberanian (Courage) (14.45%) (3.98), Kerendahan hati (Humility) (18.48%) (3.78), Akuntabilitas (Accountability) (17.93%) (3.85), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Integritas (Integrity) (16.77%) (4.10), sedangkan pengembangan kecerdasan adversitas dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Sikap mengendalikan kesulitan (Control) (23.17%) (3.88), Sikap terhadap asal – usul kesulitan (Origin) (18.12%) (3.61), Sikap menghadapi kesulitan (Ownership) (15.21%) (3.60), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Daya tahan terhadap kesulitan (Endurance) (22.54%) (4.10), Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (Reach) (20.96%) (4.00), Pengembangan komitmen terhadap organisasi dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Feedback yang didapat dari organisasi (feedback) (16.95%) (3.85), Rasa memiliki (a sense of belonging) (14.31%) (3.65), Pelayanan yang diinginkan (service) (12.70%) (3.78), Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (income) (12.16%) (3.76), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Loyal terhadap pekerjaan (Loyalty) (16.36%) (4.11), Kesesuaian kemampuan (suitability) (13.78%) (4.03), Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness) (13.73%) (4.04).

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa koefisien β_{y2} (0,088) lebih kecil dari pada koefisien β_{y2} (0,212) dan koefisien β_{y24} (0,413), hal ini berarti variabel Organizational Commitment (X_4) tidak berfungsi efektif sebagai "Intervening

Variable”, yang berarti pula bahwa kepribadian proaktif (X2) terhadap kepemimpinan melayani (Y) dan kepribadian proaktif (X2) terhadap Organizational Commitment (X4) lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif (X2) terhadap kepemimpinan melayani (Y) melalui Organizational Commitment (X4).

Hasil temuan yang diperoleh pada kajian ini mengidentifikasi bahwa apabila kepala sekolah memiliki kecerdasan adversitas yang baik dan Organizational Commitment yang baik maka secara bersama kedua variabel tersebut berkontribusi terhadap penguatan kepemimpinan melayani.

L. Pengaruh antara Variabel Kepribadian Proaktif Terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani Melalui Organizational Commitment

Kepribadian proaktif adalah Perilaku individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan... Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Oppurtinities), 2) Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan (Initiative), 3) Bertindak sesuai dengan kebutuhan (Action), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker).

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 keanggotannya dalam organisasi. Adapun dimensi dan indikator Organizational Commitment adalah sebagai berikut: a) Dimensi komitmen afektif dengan indikatornya adalah 1) rasa memiliki (a sense of belonging), 2) loyal terhadap pekerjaan (Loyalty), 3) kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness); b) Dimensi komitmen normatif dengan indikator nya adalah 4) pelayanan yang di inginkan (service) dan 5) feedback yang didapat dari organisasi (feedback); c) Dimensi komitmen kontinyu dengan indikatornya adalah 6) kesesuaian kemampuan (suitability), 7) peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (income).

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (Humility) yaitu perilaku pemimpin yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki orang lain pada bidang yang sesuai dengan kondisi pribadi orang lain tersebut, 2) Belas kasih (Compassion) yaitu perilaku pemimpin yang memiliki empati merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain dan mengutamakan orang lain, 3) Akuntabilitas (Accountability) yaitu perilaku pimpinan yang melakukan transparansi dalam praktik pekerjaannya, meminta orang lain bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuannya, 4) Keberanian (Courage) yaitu perilaku pimpinan yang terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 5) Integritas (Integrity) yaitu pimpinan yang bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 6) Mendengar (Listening) yaitu komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Keterikatan tersebut sesuai dengan pernyataan Musakabe (2004), Hakikatnya hubungan antara pemimpin dan orang - orang yang dipimpinnya bersifat bimbingan, pemberian arah, pemberian perintah / intruksi, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang - orang yang dipimpinnya. Hal tersebut menegaskan bahwa kepribadian proaktif bersama sama dengan Organizational Commitment merupakan manifestasi kecakapan hidup yang mendorong terjadinya kepemimpinan melayani.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dihasilkan konstanta kemiringan (a) 5,145 dengan konstanta (b) X2

sebesar 0,342 dan konstanta (b) X_4 sebesar 0,197 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara variabel kepribadian proaktif dan Organizational Commitment dengan Kepemimpinan melayani yaitu $\hat{y} = 51,45 + 0,34X_2 + 0,20X_4$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai kepemimpinan melayani akan diikuti oleh peningkatan nilai kepribadian proaktif sebesar 0,342 unit dan nilai Organizational Commitment sebesar 0,197 dengan nilai konstanta 5,145. Hasil kajian menunjukkan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor kepribadian proaktif dan Organizational Commitment.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur (β_{x_2y}) = 0,182. Nilai koefisien determinasi (R) sebesar 0,814, yang berarti bahwa variabel Kepribadian Proaktif (X_2) dan Organizational Commitment (X_4) terhadap kepemimpinan melayani (Y) memiliki pengaruh yang kuat. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,663, yang menunjukkan bahwa 66,3% variasi dari variabel kepemimpinan melayani (Y) dipengaruhi oleh faktor kepribadian proaktif (X_2) dan Organizational Commitment (X_4), sedangkan sisanya 33,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Diperoleh nilai Zhitung (3,678) > nilai Ztabel (1,96), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Dan jika dilihat dari nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk variabel kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0,00 < \alpha = 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa Organizational Commitment (X_4) mampu memediasi kepribadian proaktif (X_1) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

Kajian terdahulu membuktikan bahwa kepribadian proaktif mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepemimpinan melayani melalui Organizational Commitment, salah satunya adalah kajian Mira & Margaretha (2012), adapun hasil dari kajian didapatkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Organizational Commitment sebesar 16,8 % sedangkan kepemimpinan melayani memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepribadian proaktif sebesar 33,7% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kepribadian proaktif dan Organizational Commitment. Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Mendengarkan (Listening) (16.77%) (3.76), Belas kasih (Compassion) (15.59%) (3.76), Keberanian (Courage) (14.45%) (3.98), Kerendahan hati (Humility) (18.48%) (3.78), Akuntabilitas (Accountability) (17.93%) (3.85), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Integritas (Integrity) (16.77%) (4.10), sedangkan pengembangan kepribadian proaktif dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Tindakan (Action) (26.67%) (3.57), Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Opportunities) (24.88%) (3.68), dan Inisiatif (Initiative) (23.38%) (3.74), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker) (25.07%) (4.02), Pengembangan organisasional komitmen dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Feedback yang didapat dari organisasi (feedback) (16.95%) (3.85), Rasa memiliki (a sense of belonging) (14.31%) (3.65), Pelayanan yang di inginkan (service) (12.70%) (3.78), Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (income) (12.16%) (3.76), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Loyal terhadap pekerjaan (Loyalty) (16.36%) (4.11), Kesesuaian kemampuan (suitability) (13.78%) (4.03), Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (togetherness) (13.73%) (4.04).

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa koefisien β_{y42} (0,088) lebih kecil dari pada koefisien β_{y2} (0,212) dan koefisien β_{y24} (0,413), hal ini berarti variabel Organizational Commitment (X_4) tidak berfungsi efektif sebagai "Intervening Variable", yang berarti pula bahwa kepribadian proaktif (X_2) terhadap kepemimpinan melayani (Y) dan kepribadian proaktif (X_2) terhadap Organizational Commitment (X_4) lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif (X_2) terhadap kepemimpinan melayani (Y) melalui Organizational Commitment (X_4).

Hasil temuan yang diperoleh pada kajian ini mengidentifikasi bahwa apabila kepala sekolah memiliki

kepribadian proaktif yang baik dan Organizational Commitment yang baik maka secara bersama kedua variabel tersebut berkontribusi terhadap penguatan kepemimpinan melayani.

M. Pengaruh antara variabel kepribadian proaktif terhadap variabel kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja

Kepribadian proaktif adalah Perilaku individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Opportunities), 2) Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan (Initiative), 3) Bertindak sesuai dengan kebutuhan (Action), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker).

Motivasi kerja adalah 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 ketrampilan yang dimiliki yang bertujuan untuk pencapaian yang maksimal. Adapun Dimensi dan Indikatornya adalah sebagai berikut: a. Motivasi Internal (Internal Motivation), yaitu: 1) Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement), 2) Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession), 3) Hasrat bertanggung jawab (Responsibility), 4) Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress), b. Motivasi Eksternal (External Motivation), yaitu: 5) Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (Working Condition), dan 6) Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi Organizational Procedur).

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (Humility) yaitu perilaku pemimpin yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki orang lain pada bidang yang sesuai dengan kondisi pribadi orang lain tersebut, 2) Belas kasih (Compassion) yaitu perilaku pemimpin yang memiliki empati merawat orang lain, bersikap

baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain dan mengutamakan orang lain, 3) Akuntabilitas (Accountability) yaitu perilaku pimpinan yang melakukan transparansi dalam praktik pekerjaannya, meminta orang lain bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuannya, 4) Keberanian (Courage) yaitu perilaku pimpinan yang terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 5) Integritas (Integrity) yaitu pimpinan yang bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 6) Mendengar (Listening) yaitu komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dihasilkan konstanta kemiringan (a) 4,677 dengan konstanta (b) X₂ sebesar 0,304 dan konstanta (b) X₅ sebesar 0,264 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara variabel kepribadian proaktif dan motivasi kerja dengan Kepemimpinan melayani yaitu $\hat{y} = 46,77 + 0,30X_2 + 0,26X_5$, yang artinya setiap peningkatan satu unit nilai kepemimpinan melayani akan diikuti oleh peningkatan nilai kepribadian proaktif sebesar 0,304 unit dan nilai motivasi kerja sebesar 0,264 dengan nilai konstanta 4,677. Hasil kajian menunjukkan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor kepribadian proaktif dan motivasi kerja.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur (β_{x_2y}) = 0,185. Nilai koefisien determinasi (R) sebesar 0,829, yang berarti bahwa variabel kepribadian proaktif (X₂) dan motivasi kerja (X₅) terhadap kepemimpinan melayani (Y) memiliki pengaruh yang kuat. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,688, yang menunjukkan bahwa 68,8% variasi dari variabel kepemimpinan melayani (Y)

dipengaruhi oleh faktor kepribadian proaktif (X2) dan motivasi kerja (X5), sedangkan sisanya 31,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

Diperoleh nilai Zhitung (4,608) > nilai Ztabel (1,96), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Dan jika dilihat dari nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk variabel kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja (X5) mampu memediasi kepribadian proaktif (X2) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan kepribadian proaktif dan motivasi kerja. Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Mendengarkan (Listening) (16.77%) (3.76), Belas kasih (Compassion) (15.59%) (3.76), Keberanian (Courage) (14.45%) (3.98), Kerendahan hati (Humility) (18.48%) (3.78), Akuntabilitas (Accountability) (17.93%) (3.85), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Integritas (Integrity) (16.77%) (4.10), sedangkan pengembangan kepribadian proaktif dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Tindakan (Action) (26.67%) (3.57), Identifikasi peluang dan tindak lanjut (Opportunities) (24.88%) (3.68), dan Inisiatif (Initiative) (23.38%) (3.74), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Kerja keras sampai terjadi perubahan (Worker) (25.07%) (4.02), Pengembangan motivasi kerja dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement) (20.01%) (4.10), Hasrat bertanggung jawab (Responsibility) (18.27%) (4.04), Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress) (13.89%) (4.09), dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (Organizational Procedure) (13.41%) (4.12), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession) (19.27%) (3.37), dan Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (Working Condition) (15.15%) (3.47)

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa koefisien β_{y52} (0,088) lebih kecil dari pada koefisien β_{y2} (0,212) dan koefisien β_{y25} (0,417), hal ini berarti variabel motivasi kerja (X5) tidak berfungsi efektif sebagai "Intervening Variable", yang berarti pula bahwa kepribadian proaktif (X2) terhadap

kepemimpinan melayani (Y) dan kepribadian proaktif (X2) terhadap motivasi kerja (X5) lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif (X2) terhadap kepemimpinan melayani (Y) melalui motivasi kerja (X5).

Hasil temuan yang diperoleh pada kajian ini mengidentifikasi bahwa apabila kepala sekolah memiliki kepribadian proaktif yang baik dan motivasi kerja yang baik maka secara bersama kedua variabel tersebut berkontribusi terhadap penguatan kepemimpinan melayani.

N. Pengaruh antara Variabel *Teamwork* Terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani Melalui Motivasi Kerja

Teamwork adalah beberapa individu yang melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Indikator *Teamwork* adalah sebagai berikut: 1) Kerjasama (Cooperation) yaitu aktivitas bersama yang dilakukan secara terpadu yang diarahkan kepada suatu tujuan tertentu, 2) Kepercayaan (Trust) yaitu keyakinan antara satu sama lain dalam hal niat dan perilaku, 3) Kekompakan (Cohesiveness), 4) Tanggung Jawab (Responsibilities), yaitu kewajiban moral dalam menyelesaikan tugas yang telah dipercayakan, dan 5) Komunikasi (Communication) yaitu menyampaikan pesan, informasi, pikiran, perasaan yang dilakukan seseorang kepada yang lain dengan mengharapkan jawaban, tanggapan, dari orang lain.

Motivasi kerja adalah 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 ketrampilan yang dimiliki yang bertujuan untuk pencapaian yang maksimal. Adapun Dimensi dan Indikatornya adalah sebagai berikut: a. Motivasi Internal (Internal Motivation), yaitu: 1) Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement), 2) Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession), 3) Hasrat bertanggung jawab (Responsibility), 4) Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress), b. Motivasi Eksternal (External Motivation), yaitu: 5) Keinginan mendapatkan Kondisi

kerja (Working Condition), dan 6) Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi Organizational Procedur).

Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Kerendahan hati (Humility) yaitu perilaku pemimpin yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki orang lain pada bidang yang sesuai dengan kondisi pribadi orang lain tersebut, 2) Belas kasih (Compassion) yaitu perilaku pemimpin yang memiliki empati merawat orang lain, bersikap baik, memaafkan orang lain atas kesalahan, menerima dan menghargai orang lain, menunjukkan cinta tanpa syarat terhadap orang lain dan mengutamakan orang lain, 3) Akuntabilitas (Accountability) yaitu perilaku pimpinan yang melakukan transparansi dalam praktik pekerjaannya, meminta orang lain bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memantau kinerja dan menetapkan harapan yang jelas sesuai dengan kemampuannya, 4) Keberanian (Courage) yaitu perilaku pimpinan yang terbuka untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, membela apa yang secara moral benar meskipun negatif bermusuhan, dan memiliki perilaku etis yang tinggi, 5) Integritas (Integrity) yaitu pimpinan yang bersikap jujur, adil, memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat, berperilaku etis, dan menciptakan iklim kerja etis, dan 6) Mendengar (Listening) yaitu komitmen mendalam dari seorang pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan hormat, mengajukan pertanyaan untuk menciptakan pengetahuan, menyediakan waktu untuk refleksi dan keheningan dan, menjadi sadar akan apa yang tidak terucapkan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dihasilkan konstanta kemiringan (a) 4,308 dengan konstanta (b) X3 sebesar 0,195 dan konstanta (b) X5 sebesar 0,409 sehingga persamaan regresi yang terbentuk antara variabel teamwork dan motivasi kerja dengan kepemimpinan melayani yaitu $\hat{y} = 43,08 + 0,19X_3 + 0,41X_5$, yang artinya 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. Hasil kajian

menunjukkan bahwa persamaan ini dapat dipergunakan untuk meramalkan tingkat kepemimpinan melayani berdasarkan skor teamwork dan motivasi kerja.

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur (β_{35y}) = 0,064. Nilai koefisien determinasi (R) sebesar 0,795, yang berarti bahwa variabel teamwork (X3) dan motivasi kerja (X5) terhadap kepemimpinan melayani (Y) memiliki pengaruh yang kuat. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,632, yang menunjukkan bahwa 63,2% variasi dari variabel kepemimpinan melayani (Y) dipengaruhi oleh faktor teamwork (X3) dan motivasi kerja (X5), sedangkan sisanya 36,8% dipengaruhi oleh faktor lain.

Diperoleh nilai Zhitung (7,034) > nilai Ztabel (1,96), dengan tingkat signifikansi α = 5%. Dan jika dilihat dari nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk variabel kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja (X5) mampu memediasi teamwork (X3) terhadap kepemimpinan melayani (Y).

Kajian terdahulu membuktikan bahwa kecerdasan adversitas mempunyai pengaruh positif dengan kepribadian proaktif, salah satunya adalah kajian Hosseini (2012: 22-25) dalam kajiannya yang berjudul, *Analysis of team working on Organizational Commitment in SafaIndustrial Group in Iran*. Hasil kajian menyimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung yang signifikan antara teamwork dengan kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja dengan koefisien korelasi $r = 0,758$ koefisien korelasi determinasi 0,574. Namun peneliti juga yakin ada faktor lain yang bisa mempengaruhi diluar faktor yang terdapat dalam kajian.

Berdasarkan analisis SITOREM, penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan melalui pengembangan teamwork dan motivasi kerja. Penguatan kepemimpinan melayani dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Mendengarkan (Listening) (16.77%) (3.76), Belas kasih (Compassion) (15.59%) (3.76), Keberanian (Courage) (14.45%) (3.98), Kerendahan hati (Humility) (18.48%) (3.78), Akuntabilitas (Accountability) (17.93%) (3.85), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Integritas (Integrity) (16.77%) (4.10),

sedangkan pengembangan teamwork dilakukan dengan mempertahankan atau mengembangkan indikator: Kerjasama (Cooperation) (21.45%) (4.05), Kekompakan (Cohesiveness) (20.24%)(4.07), Komunikasi (Communication) (19.78%) (4.10), Tanggung Jawab (Responsibilities) (19.64%) (4.04), Kepercayaan (Trust) (18.88%) (4.02), Pengembangan motivasi kerja dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Hasrat Pencapaian prestasi (Achievement) (20.01%) (4.10), Hasrat bertanggung jawab (Responsibility) (18.27%) (4.04), Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress) (13.89%) (4.09), dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (Organizational Procedur) (13.41%) (4.12), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Keinginan mendapatkan Pengakuan (Confession) (19.27%) (3.37), dan Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (*Working Condition*) (15.15%) (3.47)

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa koefisien β_{y53} (0,098) lebih kecil dari pada koefisien β_{y3} (0,171) dan koefisien β_{y35} (0,574), hal ini berarti variabel motivasi kerja (X_5) tidak berfungsi efektif sebagai "*Intervening Variable*", yang berarti pula bahwa teamwork (X_3) terhadap kepemimpinan melayani (Y) dan teamwork (X_3) terhadap motivasi kerja (X_5) lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas (X_1) terhadap kepemimpinan melayani (Y) melalui motivasi kerja (X_5).

Hasil temuan yang diperoleh pada kajian ini mengidentifikasi bahwa apabila kepala sekolah memiliki *teamwork* yang baik dan motivasi kerja yang baik maka secara bersama kedua variabel tersebut berkontribusi terhadap penguatan kepemimpinan melayani.



BAB VI PENUTUP

Berdasarkan pembahasan dalam bab-bab sebelumnya di atas maka dapat ditarik implikasi dalam pembahasan ini sebagai berikut:

1. Jika kepemimpinan melayani ingin diperkuat maka diperlukan pengembangan dari kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, dan teamwork sebagai eksogenous variabel dengan komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja sebagai intervening variabel.
2. Jika kecerdasan adversitas ingin dikembangkan maka diperlukan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Sikap mengendalikan kesulitan (*Control*), Sikap terhadap asal – usul kesulitan (*Origin*), Sikap menghadapi kesulitan (*Ownership*), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Daya tahan terhadap kesulitan (*Endurance*), Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (*Reach*).
3. Jika kepribadian proaktif ingin dikembangkan maka diperlukan perbaikan dari indikator yang masih lemah yaitu, Tindakan (*Action*), Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Opportunities*), dan Inisiatif (*Initiative*), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*).
4. Jika teamwork ingin dikembangkan maka diperlukan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik yaitu Kerjasama (*Cooperation*), Kekompakan (*Cohesiveness*), Komunikasi (*Communication*), Tanggung Jawab (*Responsibilities*), dan Kepercayaan (*Trust*).
5. Jika organisasional komitmen ingin ditingkatkan maka diperlukan perbaikan dari indikator yang masih lemah yaitu: Feedback yang didapat dari organisasi (*feedback*), Rasa

memiliki (*a sense of belonging*), Pelayanan yang di inginkan (*service*), Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (*income*), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Loyal terhadap pekerjaan (*Loyalty*), Kesesuaian kemampuan (*suitability*), Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (*togetherness*).

6. Jika motivasi kerja ingin ditingkatkan maka diperlukan perbaikan dari indikator yang masih lemah yaitu Hasrat Pencapaian prestasi (*Achievement*), Hasrat bertanggung jawab (*Responsibility*), Keinginan mendapatkan Kemajuan (*Progress*), dan Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (*Organizational Procedur*), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator: Keinginan mendapatkan Pengakuan (*Confession*), dan Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (*Working Condition*).

oOo

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 Kajian 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 Kajian 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 Kepemimpinan melayani on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124, 453–464. <https://doi.org/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). Kepemimpinan melayani 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). Kepemimpinan melayani: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F0149206310380462>
- 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 Kepemimpinan melayani: 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 Managerial 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 Kepemimpinan melayani 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 Kepemimpinan melayani (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 Kepemimpinan melayani 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). *Kepemimpinan melayani 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 kepemimpinan melayani 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 kepemimpinan melayani, 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 Safal Industrial Group in Iran. *Research Inventy: 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 kepemimpinan melayani 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 Kepemimpinan melayani 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 Kajian 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 Kepemimpinan melayani 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 Kepemimpinan melayani 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). Kepemimpinan melayani: 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 Kepemimpinan melayani 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 Kepemimpinan melayani 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). Transformationl and kepemimpinan melayani content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80–91.
- Spears, L. C. (2010). Character and Kepemimpinan melayani: Ten Characteristic 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). Kepemimpinan melayani 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 Kajian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Kajian 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 Kajian*. 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: Delapratasa.
- 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: Mc Graw Hill.
- Washington, Rynetta et al. 2006. *Individual differences in kepemimpinan melayani: 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. *Kepemimpinan melayani 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). *Kepemimpinan melayani Profile-Revised*.
- Yenming, Z., Tzu-Bin, L., & Fong, F. S. (2012). Kepemimpinan melayani: 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.



TENTANG PENULIS

Dr. Andi Hermawan, M.Pd, lahir di Malang 29 April 1977, menyelesaikan studi S1 nya di Prodi Akutansi Fakultas Ekonomi Univ. Gajayana Malang (1995-1999) dan S1 Prodi Matematika Fakultas MIPA Univ. Timbul Nusantara – IBEK Jakarta (2010-2014), lalu melanjutkan Magister (S2) Prodi Administrasi Pendidikan Universitas Pakuan Bogor (2017-2019) dengan predikat *cumlaude*, dan studi akhir Doktor (S3) di Prodi Manajemen Pendidikan, Universitas Pakuan Bogor (2019-2022) dengan predikat *cumlaude*.



Penulis mempunyai pengalaman di bidang pengajaran dengan berprofesi sebagai Guru SMK PGRI 1 Cibinong Kab. Bogor (199-2008), Guru SMK Widya Dharma Citeureup Kab. Bogor (200-2002), Dosen Universitas Nusa Bangsa Bogor (2002-2004), dan Guru SMK PGRI 2 Cibinong Kab. Bogor (2000-2023). Selain itu, penulis juga pernah menjabat sebagai Kepala Prodi Akuntansi SMK PGRI 1 Cibinong Kab. Bogor (2006-2008), Wakil kepala Sekolah (Wakasek) Kesiswaan SMK PGRI 2 Cibinong Kab. Bogor (2001-2011), Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Kurikulum SMK PGRI 2 Cibinong Kab. Bogor (2011-2019), dan saat ini menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah (2019-2023).

Atas dedikanya dalam bidang pengajaran dan pendidikan, penulis diberi penghargaan Wiyata Pratama YPLP PGRI Jawa Barat Tahun 2010, dan Wiyata Madya YPLP PGRI Jawa Barat Tahun 2015.

