

Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Di Pesantren Darunnajah

Mafida Puspadina

Universitas Bina Bangsa

mafidapuspadina02@binabangsa.ac.id

Furtasan Ali Yusuf

Universitas Bina Bangsa

fay@binabangsa.ac.id

Uli Wildan Nuryanto

Universitas Bina Bangsa

uli.wildan11@gmail.com

Abstract *This study aims to determine the effect of work motivation and servant leadership on organizational citizenship behavior and their impact on teacher performance at Darunnajah Islamic Boarding School. Given the increasing demands of the community for improving the quality of Islamic boarding schools and the hope that they will have high competitiveness in the current global environment. The research used a quantitative approach with survey methods and data analysis methods using SEM PLS on 150 teachers at the Darunnajah Islamic Boarding School spread over twenty different Islamic boarding school locations. The results showed that all indicator items had good validity and reliability with factor loading values above 0.70 and reliability values in the form of CR and Alpha Cronbach's above 0.70. The results of the inner model analysis show that the model has a good predictive relevance value and the path coefficient results show a positive effect of work motivation and servant leadership on OCB and teacher performance. Meanwhile, the hypothesis results show that of the 7 hypotheses tested, all hypotheses were accepted. Which means that work motivation has a significant effect on OCB and teacher performance. The same is true with servant leadership which has a significant effect on OCB and teacher performance, so is the case with OCB on teacher performance. The results of the mediation test showed that OCB was able to be a good mediating variable for work motivation on teacher performance and servant leadership on teacher performance at Darunnajah Islamic Boarding School.*

Kata Kunci *Work Motivation, Servant Leadership, OCB, Teacher Performance, Darunnajah Islamic Boarding School*

I. PENDAHULUAN

Pesantren atau pondok merupakan sebuah lembaga pendidikan yang memiliki sistem pendidikan khas yang tidak dimiliki oleh lembaga-lembaga pendidikan lainnya

karena memiliki karakteristik khusus yang tidak dimiliki oleh sekolah umum lainnya seperti misalnya adanya Kiyai, Santri, Pondok, Kitab Kuning. Pesantren berasal dari kata santri dengan awalan pe dan akhiran -an yang berarti tempat tinggal santri yaitu seseorang yang sedang belajar dan menuntut ilmu dalam islam, sehingga pesantren dapat diartikan sebagai sebuah tempat orang untuk berkumpul untuk belajar agama islam. Proses pengembangan dunia pesantren selain menjadi tanggung jawab internal pesantren, juga harus didukung oleh pemerintah secara serius sebagai proses pembangunan manusia seutuhnya. Meningkatkan dan mengembangkan peran serta pesantren dalam proses pembangunan di era otonomi daerah merupakan langkah strategis dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional terutama sektor pendidikan. Terlebih, dalam kondisi bangsa yang tengah mengalami krisis berupa degradasi moral. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang membentuk dan mengembangkan nilai-nilai moral menjadi pelopor sekaligus inspirator pembangkit moral bangsa. Sehingga, pembangunan tidak menjadi hampa melainkan lebih bernilai dan bermakna.

Tantangan bangsa Indonesia pada tahun 2020 adalah globalisasi total sehingga ujian berat yang harus dilalui masyarakat Indonesia adalah mempersiapkan kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia yang berbudaya dan handal. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM sejak dini merupakan hal penting yang harus dipikirkan secara sungguh-sungguh. Karakter bangsa merupakan aspek penting dari kualitas SDM karena kualitas bangsa menentukan kemajuan suatu bangsa (Brahma, 2020). Fenomena kenakalan remaja saat ini sudah sangat memprihatinkan dengan banyaknya anak di bawah umur yang melakukan free sex, merokok, narkoba. Fakta ini dapat dilihat dari maraknya tindakan kriminalitas yang dilakukan oleh anak remaja yang semakin brutal. Dengan meningkatnya kriminalitas dan kenakalan yang dilakukan anak di bawah umur tentunya menjadi perhatian khusus bagi orang tua murid, guru dan lingkungan masyarakat sekitar. Terlebih anak-anak sepatutnya masih dalam pengawasan orang tua di lingkungan keluarga, orang tua dapat menanamkan nilai-nilai moral kepada anaknya sehingga pembentukan karakter dapat terbentuk diawali dari pengaruh orang tua. Selain itu, sekolah sebagai tempat peserta didik menuntut ilmu tentunya memiliki andil yang besar bagi para guru dalam membentuk karakter peserta didik sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia.

Hal tersebut menjadi perhatian tersendiri dan juga tantangan bagi Pesantren Darunnajah yang merupakan pesantren modern yang berkembang dengan pesat dan memiliki 20 lokasi di seluruh Indonesia. Mulai dari Jakarta, Bogor, Tangerang, Serang Banten, Bengkulu, Riau, Lampung, sampai kepada Kalimantan. Pesantren Darunnajah memiliki 64 satuan pendidikan dengan jumlah santri lebih dari 10 ribu dan bahkan terus bertambah. Dirintis sejak 1942, didirikan Pondok Pesantren pada tanggal 1 April 1974 oleh (Alm) KH. Abdul Manaf Mukhayyar dan dua rekannya (Alm) KH. Qomaruzzaman dan KH. Mahrus Amin, dengan sistem kurikulum yang terpadu, pendidikan berasrama serta pengajaran bahasa Arab dan Inggris secara intensif. Beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru pesantren Darunnajah yang digali secara mendalam melalui pendekatan kualitatif didapatkan hasil yang kemudian oleh penulis digambarkan ke dalam SWOT analisis sebagai berikut:

STRENGTH	WEAKNESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Guru Ustadz & Ustadzah dari program pesantren yang linear. 2. Latar Pendidikan Guru yang bagus. 3. Prestasi Guru yang baik 4. Fokus guru dalam mendidik bukan hanya sebagai profesi sampingan semata. 5. Kesadaran guru dalam hal peningkatan kualitas pesantren. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi situasional guru yang berorientasi kepada individualisme dibanding kolektivisme. 2. Rendahnya partisipasi sukarela guru 3. Motivasi guru yang perlu ditingkatkan oleh kepala sekolah dan Pembina pesantren. 4. Pemberdayaan guru yang belum maksimal dan rendahnya supervisi. 5. Tingginya beban kerja guru & rasio jumlah guru dengan siswa yang belum tercapai.
OPPORTUNITIES	THREATS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kompetensi guru melalui Kerjasama dengan dinas pendidikan dan dinas agama. 2. Kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri terkait kebutuhan kompetensi lulusan. 3. Peningkatan kompetensi guru melalui Kerjasama forum silaturahmi pondik pesantren 4. Keterbukaan pesantren untuk menerima masukan dalam hal peningkatan kualitas kurikulum dan kompetensi guru. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permasalahan sosial yang semakin meningkat menuntut peningkatan kompetensi dan mutu guru. 2. Tingkat kompetitif lulusan pesantren yang dinilai masih kalah bersaing dibanding dengan lulusan sekolah non pesantren. 3. Perkembangan TI & Artificial Intelligence yang berkembang pesat namun masih sulit di kuasai oleh guru pada dunia pesantren.

Gambar 1. Matriks SWOT Kinerja Guru

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti melakukan kajian literatur mendalam dan mendapatkan benang merah terkait dengan *weaknesses* kinerja guru pesantren yang terdapat di lingkungan pesantren dimana kinerja guru salah satunya adalah dipengaruhi oleh perilaku-perilaku kooperatif guru yang saling membantu diluar persyaratan formal yang sangat penting dan bermanfaat bagi pesantren terutama yang berkaitan dengan pengawasan para santri. Perilaku kooperatif tersebut yang dilakukan diluar deskripsi pekerjaan yang seharusnya di dalam ruang lingkup organisasi disebut sebagai perilaku kewarganegaraan atau *organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku OCB sangat cocok untuk dikembangkan pada dunia pesantren, mengingat perilaku OCB sangat baik dan berdampak positif dalam melakukan pekerjaan yang diluar tanggung jawabnya walaupun tanpa adanya harapan untuk mendapatkan penghargaan khusus ataupun imbalan lainnya. Secara tidak langsung perilaku tersebut dapat meningkatkan kinerja guru sehingga pada akhirnya mutu peserta didik dalam hal ini adalah santri akan meningkat. Selain itu juga OCB akan memberikan dampak yang signifikan bagi kinerja organisasi mengingat efektivitas fungsi-fungsi organisasi akan meningkat dengan signifikan.

(Schuler & Jackson, 1990) dan (Cooper et al., 2001) mendefinisikan OCB sebagai “suatu perilaku yang bebas dilakukan atau dipilih (*discretionary*). Perilaku *discretionary* individu dalam OCB menurut (Organ et al., 2006) bukan merupakan suatu persyaratan absolut dari diskripsi kerja. OCB bukan sekedar perilaku yang melibatkan pilihan individu. Seseorang tidak akan dihukum jika ia memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. OCB baik secara langsung atau eksplisit tidak dikenal dalam *system reward* yang normal ada dalam organisasi kerja karyawan. OCB secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Secara keseluruhan yang dimaksud adalah jumlah perilaku seseorang sepanjang waktu dan jumlah perilaku setiap orang dalam kelompok, bagian maupun organisasi. Menurut (McShane & Von Glinow, 2010); (Ivancevich et al., 2006); Kreitner dan Kinicki (2005), OCB, menunjuk pada perilaku diluar tugas pekerjaan normal pegawai yang melebihi panggilan tugasnya atau melebihi persyaratan peran kerjanya (*out-of-role*). Sedangkan (Organ et al., 2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku *discretionary* individu yang tidak secara langsung atau eksplisit

ada dalam sistem reward yang formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Selain OCB, kinerja guru juga dapat dipengaruhi oleh faktor lainnya, baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Secara internal, kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimiliki oleh guru, manakala mereka memilih profesi sebagai seorang guru. Motivasi kerja tersebut akan membawa kearah positif ataupun negative, jika membawa kearah yang positif maka kinerja guru akan maksimal dan berdampak positif juga namun sebaliknya jika berdampak negative maka kinerja guru akan menurun yang pada ujungnya akan berdampak negative serta mempengaruhi terhadap kualitas peserta didik dan kinerja organisasi sekolah.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Uno (2016:71) mengungkapkan bahwa motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, (Anoraga, 2009) mengungkapkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Dorongan ini bisa internal maupun eksternal, serta bisa kuat dan lemah, sehingga motivasi merupakan suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para guru agar dapat melaksanakan tugasnya dalam mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan penuh tanggung jawab. (Siagian, 2012) juga mengungkapkan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga atau waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja guru maupun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *servant leadership* atau kepemimpinan melayani. (Admaja et al., 2017) mendefinisikan Pemimpin sebagai seorang yang menggunakan hak dan wewenang kepemimpinannya untuk bertanggung jawab dan mengarahkan anggotanya mencapai suatu tujuan organisasi. Sedangkan menurut (Setiawan, 2019) menyatakan bahwa Pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan dalam Kualitas Kehidupan Kerjanya, khususnya kelebihan mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas yang bermanfaat demi mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Putri, 2018) *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani.

II. LANDASAN TEORI

Kinerja Guru

Kinerja adalah sebagai suatu hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam suatu periode waktu tertentu. Fungsi dari pekerjaan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan oleh organisasi. Terdapat banyak faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang yang dilihat dari dimensi intern dan ekstern. Dimensi intern yang mempengaruhi kinerja seseorang terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang. Sedangkan faktor

ekstern seperti adanya pesaing, nilai sosial, perubahan lokasi organisasi, lingkungan eksternal organisasi dan lain sebagainya.

Guru merupakan tenaga pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Sebagai pengajar, guru bertugas mengajarkan sejumlah bahan pengajaran kepada peserta didik agar menjadi manusia yang susila, kreatif dan mandiri (Undang-undang nomor 14 tahun 2005 pasal 1 ayat 1). Selain itu, terdapat kegiatan lain yang harus dijalankan oleh guru, seperti menjadi panitia kegiatan sekolah, menghadapi kenakalan peserta didik, dan lain sebagainya. Seringkali pekerjaan harus dilakukan diluar jam kerja, yang berarti pula bahwa pekerjaan yang kompleks yang membutuhkan dedikasi yang tinggi, perilaku bertanggung jawab, kemauan untuk membantu dan inisiasi untuk turut serta dalam melakukan pekerjaan tambahan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Uno (2015) merupakan dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal. Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja menurut Kenneth dan Yuki (1992) antara lain sebagai berikut: (a) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (b) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit, dan (c) seringkali terdapat umpan balik yang konkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien. Begitupun dengan seorang guru dalam bekerja dibidang pendidikan. Seorang guru juga membutuhkan motivasi dalam bekerja baik motivasi itu datang dari dalam diri sendiri maupun datang dari luar.

Servant Leadership

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandanganya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual. Pada tataran ini pejabat eselon IV biasanya yang langsung berhadapan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan harus mampu memberikan pelayanan prima sehingga dapat menjamin kepuasan pelanggan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut (Robbins & Timothy A. Judge, 2008) dalam bukunya *Organizational Behavior* mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB sering didefinisikan sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung akan memberikan kontribusi pada keefektifan fungsi organisasi, OCB merupakan perilaku yang dapat menguntungkan organisasi, misalnya dengan memberikan bantuan kepada teman kerja secara sukarela, meringankan beban teman kerja, tidak terlalu banyak beristirahat, selalu melaksanakan tugas walaupun tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah (Organ, 1988).

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB

Hasil analisis (Wulandari & Prayitno, 2017) terhadap pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dengan menggunakan 48 responden serta metode survey dan metode analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan OCB. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sedangkan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap OCB adalah kepuasan kerja. Rendahnya motivasi pegawai, kondisi lingkungan kerja serta khususnya kepuasan kerja pada tempat penelitian sangat berpeluang untuk dapat ditingkatkan dalam rangka meningkatkan OCB melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian (Verianto, 2018) yang menganalisis pengaruh motivasi kerja intrinsik terhadap OCB dan kinerja pegawai terhadap 95 responden dengan menggunakan metode survey dan analisis regresi linear berganda didapatkan kesimpulan bahwa motivasi kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap OCB maupun kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini adalah untuk meningkatkan OCB dan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi intrinsik dengan mendorong setiap pegawai untuk meningkatkan potensi diri serta memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mampu menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawabnya serta memberikan perilaku yang adil kepada setiap pegawai tanpa membedakan statusnya. H1: Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap OCB pada guru di Pesantren Darunnajah

Pengaruh Servant Leadership Terhadap OCB

Penelitian (Perdana & Surya, 2017) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership dan trust in leadership terhadap OCB dengan jumlah responden sebanyak 118 orang menggunakan metode survey dan metode analisis regresi linear berganda didapatkan hasil analisis bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap organizational citizenship behavior. Trust in leadership berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap organizational citizenship behavior. Pimpinan harus saling hormat menghormati, mengakui kontribusi karyawan terhadap tim, memperbaiki sistem kepemimpinannya dengan mengadopsi sikap trust in leadership, memiliki integritas yang dapat dipercaya karyawan dan memiliki kompetensi yang dapat dipercaya karyawan.

Hasil penelitian (Setiawan, 2019) terhadap 84 orang responden untuk mengetahui pengaruh Servant leadership, terhadap OCB melalui variabel intervening kepuasan kerja dengan menggunakan metode survey dan metode analisis SEM PLS didapatkan Hasil analisis data menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Meningkatkan Servant Leadership karyawan yang dapat dilakukan dengan cara lebih memperhatikan dimensi kasih yang terdiri dari ketertarikan pemimpin pada kepribadian karyawan, perhatian pemimpin kepada karyawan, kasih sayang dalam tindakan pemimpin kepada karyawan, kepedulian pemimpin kepada para karyawan, budaya beretika tinggi yang diciptakan oleh pemimpin. Sehingga para pemimpin perusahaan harus dapat memberikan perhatian kepada para bawahan dengan baik melalui beragam tindakan dan etika yang diterapkan ditempat kerja.

H2: Terdapat pengaruh signifikan servant leadership terhadap OCB pada guru di Pesantren Darunnajah

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian (Ardiana, 2017) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan jumlah responden sebanyak 97 orang dan menggunakan metode survey serta metode analisis regresi sederhana, didapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi pengaruh sebesar 80,6% sedangkan sisanya sebesar 19,4% dipengaruhi variabel lainnya diluar variabel penelitian.

Hasil penelitian (Benu, 2018) terhadap 83 responden yang merupakan guru di di Wilayah Kecamatan Takari Kabupaten Kupang dengan variabel penelitian yang dianalisis adalah motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan menggunakan metode survey dan metode analisis regresi linear berganda didapatkan hasil motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan besarnya pengaruh sebesar 50,8% sedangkan sisanya sebesar 49,2% dipengaruhi variabel lainnya diluar variabel penelitian ini.

H3: Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Pesantren Darunnajah

Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian (Pratiwi & Idawati, 2019) yang menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja guru sekolah terhadap 31 orang responden dengan menggunakan metode survey dan metode analisis SEM PLS didapatkan hasil kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian (Santosa et al., 2019) yang menguji dan menganalisis pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Kota Padang terhadap 292 guru dengan menggunakan metode survey dan metode analisis regresi linear berganda didapatkan hasil servant leadership dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun secara simultan.

Hasil penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Bakry & Syamril, 2020) terhadap 90 responden guru untuk menguji dan menganalisis pengaruh servant leadership terhadap kinerja guru dengan menggunakan regresi linear sederhana didapatkan hasil bahwasanya servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, namun besarnya pengaruh yang dihasilkan masuk ke dalam kategori kecil yaitu hanya sebesar 5,7%. Hal ini menunjukkan adanya variabel lain yang lebih dominan yang mempengaruhi kinerja guru selain servant leadership.

H4: Terdapat pengaruh signifikan servant leadership terhadap kinerja guru di Pesantren Darunnajah

Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian (Hidayat & Lukito, 2020) yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap OCB dan kinerja guru terhadap 57 responden dengan menggunakan metode analisis SEM PLS didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak memoderasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru di SMAN 1 Tilatang Kamang.

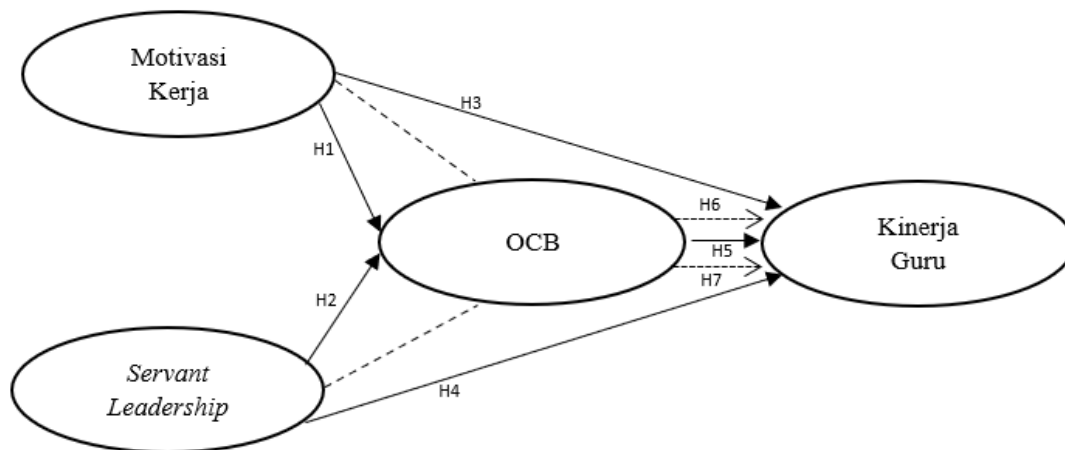
Hasil penelitian (Hutagalung et al., 2020) yang menguji dan menganalisis pengaruh religiusitas, transformational leadership, kepuasan kerja, terhadap OCB dan kinerja guru dengan menggunakan metode survey terhadap 224 guru dan menggunakan metode analisis SEM PLS didapatkan hasil bahwa religiusitas, transformational leadership dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB maupun terhadap kinerja guru. OCB mampu menjadi variabel mediasi antara religiusitas, transformational leadership, kepuasan kerja, terhadap kinerja guru.

H5: Terdapat pengaruh signifikan OCB terhadap kinerja guru di Pesantren Darunnajah Sedangkan hipotesis keenam dan ketujuh yang dibuat untuk menguji pengaruh mediasi dari variabel OCB terhadap variabel eksogen dan endogen adalah sebagai berikut:

H6: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Pesantren Darunnajah melalui OCB.

H7: Terdapat pengaruh servant leadership terhadap kinerja guru di Pesantren Darunnajah melalui OCB.

Berdasarkan fenomena dan riset gap terdahulu serta tinjauan literatur review dari penelitian terdahulu yang revelan terkait dengan motivasi kerja, servant leadership OCB dan kinerja guru, maka peneliti memformulasikan sebuah kerangka berpikir untuk diujikan secara empiris sebagai berikut:



Gambar 2 Kerangka Penelitian

III. METODOLOGI PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah duapuluh sekolah yang dikelola oleh Pesantren Darunnajah yang berada di Pulau Jawa dan di luar Pulau Jawa dengan jumlah guru sebanyak 1.836. Adapun jumlah sampel yang diambil sebanyak 150 responden mengingat penelitian ini menggunakan 30 indikator untuk mengukur variabel laten sehingga penentuan jumlah sampel dilakukan dengan mengalikan jumlah indikator dengan angka 5 (Hair et al, 2014). Adapun perhitungan pengambilan jumlah sampel setiap sekolah

menggunakan metod stratified random sampling sebagaimana terlihat pada tabel 1 di bawah ini. Instrument penelitian menggunakan kuesioner dengan skala likert 1-5 yang telah diujikan validitas dan reliabilitas sebelumnya terhadap 30 guru. Adapun masing-masing indikator untuk variabel motivasi kerja antara lain; memiliki tanggung jawab sebagai guru dalam melaksanakan tugas (MK1), memiliki tujuan yang jelas dalam mengajar (MK2), Memiliki perasaan senang dalam mengajar (MK3), bekerja untuk memenuhi kebutuhan pribadi (MK4), bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga (MK5), bekerja salah satunya adalah untuk menyenangkan hati orang tua (MK6), senang mendapatkan pujian atas pekerjaan yang dilakukan (MK7).

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel servant leadership antara lain; berhasrat membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain (SL1), meningkatkan semangat rekan kerja (SL2), memahami dampak dari setiap perbuatan (SL3), mampu membaca situasi dan peluang (SL4), berkontribusi positif terhadap lingkungan (SL5), memiliki kerendahan hati (SL6), mampu mengajak anggotanya untuk menentukan arah masa depan organisasi (SL7) dan memiliki perilaku yang melayani bawahan (SL8). Sedangkan indikator OCB yang digunakan pada penelitian ini antara lain; Membantu pekerjaan rekan-rekan yang tidak hadir di kantor (OCB1), Membantu pekerjaan rekan-rekan yang tidak hadir di kantor (OCB2), Mematuhi aturan meskipun tidak ada yang melihat (OCB3), Tidak mengambil istirahat diluar jam yang telah ditentukan tambahan (OCB4), Mempertimbangkan dampak tindakan terhadap rekan kerja (OCB5), Tidak menyalahgunakan hak (OCB6) dan Mengikuti perubahan dalam organisasi (OCB7). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja guru antara lain; Menguasai bahan ajar (KG1), Menguasai landasan pendidikan (KG2), Memimpin kelas (KG3), Melakukan penilaian hasil belajar siswa (KG4), Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran (KG5), Memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan (KG6), Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah (KG7) dan Memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (KG8).

Tabel 1. Data Populasi & Sampel

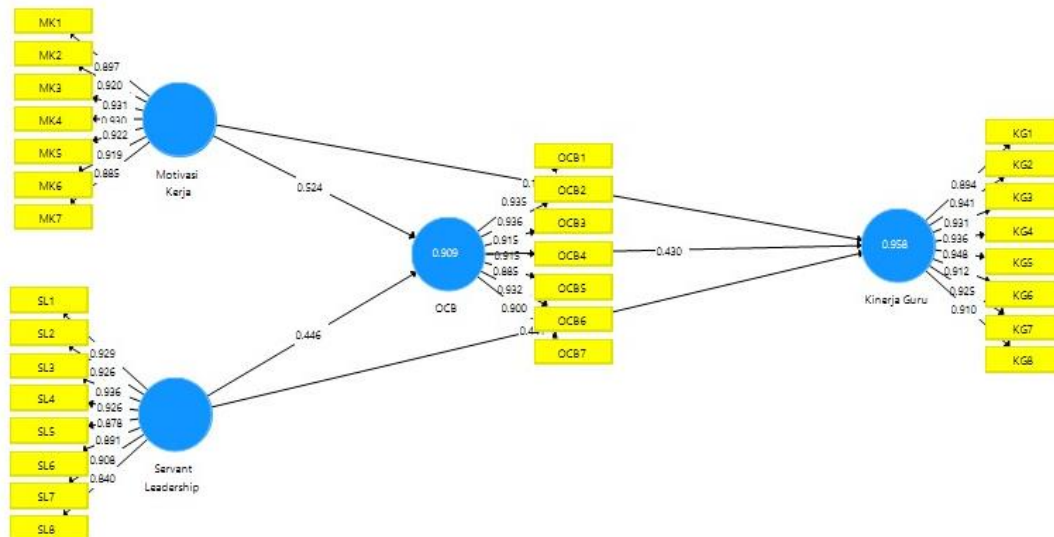
Pontren	Lokasi	Jumlah Guru	Persentase Guru (%)	Jumlah Sampel
Darunnajah 1 Jakarta	Ulujami Jakarta Selatan	696	37,91%	57
Darunnajah 2 Cipining	Cigudeg Bogor Jawa Barat	478	26,03%	39
Darunnajah 3 Al-Manshur	Pabuaran Kab. Serang Banten	78	4,25%	6
Darunnajah 4 Tsurayya	Padarincan Kab. Serang Banten	14	0,76%	1
Darunnajah 5 An-Nahl	Cikeusik Kab. Pandeglang Banten	29	1,58%	2
Darunnajah 6 An-Nakhil	Teramang Jaya, Mukomuko Bengkulu	72	3,92%	6
Darunnajah 8 An-Nur	Gunung Sindur Kab. Bogor Jawa Barat	149	8,12%	12
Darunnajah 9 Al-Hasanah	Pamulang Timur Tangsel Banten	76	4,14%	6

Darunnajah 10 Jakarta	Pesanggrahan Jakarta Selatan	5	0,27%	0
Darunnajah 11 Al-Barokah	Kabupaten Seluma Bengkulu	13	0,71%	1
Darunnajah 12 Al-Harakah	Bukit Kapur Kota Dumai, Riau	31	1,69%	3
Darunnajah 13 Tahfizh Al-Quran	Gunung Sindur Kab. Bogor Jawa Barat	23	1,25%	2
Darunnajah 14 Nurul Ilmi	Sindanheula Pabuaran Kab. Serang Banten	124	6,75%	10
Darunnajah 16 Lampung	Kec. Sekampung Udik Lampung Timur	8	0,44%	1
Darunnajah 17 Ummul Mu'minin	Cisitu Kec. Ciomas Kab. Seran Banten	26	1,42%	2
Darunnajah 18	Ciemas Kabupaten Sukabumi Jawa Barat	5	0,27%	0
Darunnajah 19	Kec. Majalaya Kab. Karawang Jawa Barat	2	0,11%	0
Darunnajah 20	Sindanheula Pabuaran Kab. Serang Banten	2	0,11%	0
Darunnajah 21	Kec. Perhentian Raja Kab. Kampar Riau	0	0,00%	0
Darunnajah T5	Pesanggrahan Jakarta Selatan	5	0,27%	0
TOTAL		1.836	100,00%	150

Sumber: Data Sekunder Yang Telah Diolah (2023)

IV. HASIL PENELITIAN

Hasil outer model analisis SEM PLS didapatkan seluruh indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai loading faktor di atas 0,70 dan juga hasil *cross loading* memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai loading faktor yang menunjukkan indikator memiliki validitas yang baik dalam mengukur masing-masing variabel latennya sebagaimana terlihat pada hasil gambar PLS algorithm berikut ini:



Gambar 3. Hasil Outer Model Analisis (PLS Algorithm)

Uji validasi dari masing-masing indikator model penelitian diperkuat dengan nilai *average variance extracted* (AVE), yaitu nilai varians masing-masing indikator dalam variable laten yang ditangkap oleh variabel tersebut lebih besar dibandingkan varians yang diakibatkan oleh kesalahan pengukuran yang tergambar dari masing-masing nilai AVE lebih besar dari 0,50 sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Analisis *Average Variance Extracted* (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Guru	0,855
Motivasi Kerja	0,837
OCB	0,841
Servant Leadership	0,819

Sumber: Hasil Olah Data SEM PLS (2023)

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Alpha Cronbach's* didapatkan nilai CR dan *Alpha Cronbach's* di atas 0,60 yang membuktikan bahwa indikator yang digunakan memiliki kehandalan yang baik sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis *Composite Reliability* (CR) dan *Alpha Cronbach's*

	Composite Reliability	Alpha Cronbach's
Kinerja Guru	0,979	0,976
Motivasi Kerja	0,973	0,968
OCB	0,974	0,968
Servant Leadership	0,973	0,968

Sumber: Hasil Olah Data SEM PLS (2023)

Hasil inner model analisis terhadap model penelitian didapatkan nilai koefisien jalur bernilai positif dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Bentuk persamaan struktural yang pertama dari variabel OCB didapatkan variabel motivasi kerja lebih dominan dibandingkan servant leadership sebagai berikut:

$$\eta_1 = 0,524 \epsilon_1 + 0,446 \epsilon_2 + 0,091 \eta_1$$

Sedangkan bentuk persamaan structural yang kedua terhadap variabel kinerja guru didapatkan variabel servant leadership lebih dominan terhadap kinerja guru dibandingkan variabel motivasi kerja dan OCB sebagaimana persamaan berikut ini:

$$\eta_2 = 0,128 \epsilon_1 + 0,441 \epsilon_2 + 0,430 \epsilon_3 + 0,042 \eta_2$$

Hasil PLS Bootstrapping didapatkan nilai R-Square untuk masing-masing OCB sebesar 0,908, variabel kinerja guru sebesar 0,958 sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Analisis Parameter R²

	R Square
Kinerja Guru	0,958
OCB	0,909

Sumber: Hasil Olah Data SEM PLS (2023)

Dari hasil diatas didapatkan nilai R-square untuk variabel OCB sebesar 0,909 dimana nilai ini menggambarkan kualitas model atau *goodness of fit* yang baik dan pengaruh yang kuat karena nilai $R^2 > 0,67$. Sedangkan nilai R-square variabel kinerja guru sebesar 0,958 dimana nilai ini menggambarkan kualitas model atau *goodness of fit* yang baik dan memiliki pengaruh yang kuat karena nilai R^2 berada di atas 0,67. Besarnya pengaruh yang dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja dan *servant leadership* terhadap variabel kinerja guru adalah sebesar 90,9% sedangkan besarnya pengaruh yang dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, *servant leadership*, dan OCB terhadap kinerja guru adalah sebesar 95,8%.

Hasil analisis Blindfolding terhadap Q^2 *predictive relevance* didapatkan untuk masing-masing variabel laten endogen memiliki nilai di atas 0 yang menggambarkan bahwa model memiliki nilai relevansi prediksi yang baik. Hasil analisis Q^2 untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini :

Tabel 5. Hasil Analisis Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Guru	1200,000	225,773	0,812
Motivasi Kerja	1050,000	1050,000	
OCB	1050,000	255,339	0,757
Servant Leadership	1200,000	1200,000	

Sumber: Hasil Olah Data SEM PLS (2023)

Hasil diatas menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,757 untuk variabel OCB dan 0,812 untuk kinerja guru yang artinya dimana nilai tersebut > 0 , sehingga dapat digambarkan bahwa variabel prediktor yang ada memiliki relevansi prediksi yang baik terhadap variabel endogen. Sedangkan hasil kedua belas uji hipotesis didapatkan nilai T-Statistik dan P-Values sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Signifikansi/Uji Hipotesis

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Guru	4,765	0,000
Motivasi Kerja -> OCB	5,634	0,000
OCB -> Kinerja Guru	5,138	0,000
Servant Leadership -> Kinerja Guru	8,455	0,000
Servant Leadership -> OCB	4,780	0,000
Motivasi Kerja -> OCB -> Kinerja Guru	3,590	0,000
Servant Leadership -> OCB -> Kinerja Guru	3,636	0,000

Sumber: Hasil Olah Data SEM PLS (2023)

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut. Hasil analisis terhadap hipotesis pertama dimana diduga motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y) didapatkan nilai P-value sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistik sebesar 5,634 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja (X1) terhadap OCB (Y) pada Guru Pesantren Darunnajah. Hasil pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa motivasi kerja (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB (Y), hasil ini sejalan dengan hasil

penelitian terdahulu yang relevan seperti hasil penelitian (Wulandari & Prayitno, 2017), (Verianto, 2018), Suhardi (2019), (Kurnianto & Kharisudin, 2022), (Gautama & Edalmen, 2020). Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan karakteristik OCB mengingat nilai-nilai kebaikan yang terdapat pada karakteristik OCB seperti *altruism, conscientiousness, sportivitas, courtessy dan civic virtue* akan meningkat dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dari guru.

Hasil analisis terhadap hipotesis kedua dimana diduga *servant leadership* (X2) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y) didapatkan nilai P-value sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 dan nilai T-Statistic sebesar 4,780 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* (X2) terhadap OCB (Y) pada Guru Pesantren Darunnajah. Hasil pengujian hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa *servant leadership* (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB (Y). Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang relevan seperti hasil penelitian (Perdana & Surya, 2017), (Setiawan, 2019), (Handayani et al., 2020), (Prasetyo & Mas'ud, 2021), Kian dan Bernarto (2021). Dimana dengan karakteristik pemimpin yang melayani akan mampu meningkatkan semangat bawahannya sehingga para bawahan akan dengan ikhlas melakukan setiap instruksi atasan termasuk mengikuti setiap peraturan yang berlaku di pesantren.

Hasil analisis terhadap hipotesis ketiga dimana diduga motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Z), didapatkan nilai P-value sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistic sebesar 4,765 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan dari motivasi guru (X1) terhadap OCB (Y) pada Guru Pesantren Darunnajah. Hasil pengujian hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa motivasi kerja (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Z). Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang relevan seperti hasil penelitian (Ardiana, 2017), (Benu, 2018), (Ritongan & Ramadhani, 2019), (Agustina et al., 2020), (Rahmani et al., 2021). Dengan hasil penelitian ini maka sudah seharusnya manajemen Pesantren Darunnajah memfokuskan terhadap peningkatan motivasi kerja terhadap para guru-gurunya. Sehingga mampu meningkatkan semangat para guru dalam menyampaikan pembelajaran dan membimbing para santrinya.

Hasil analisis terhadap hipotesis keempat dimana diduga *servant leadership* (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Z), didapatkan nilai P-value sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistic sebesar 8,455 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan dari *servant leadership* (X2) terhadap kinerja guru (Z) pada Pesantren Darunnajah. Hasil pengujian hipotesis yang keempat menunjukkan bahwa *servant leadership* (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Z). Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang relevan seperti hasil penelitian (Pratiwi & Idawati, 2019), (Santosa et al., 2019), (Bakry & Syamril, 2020), (Pala'Langan, 2021), (Sukasno & Sudibjo, 2022). Dimana dengan kemampuan seorang pemimpin yang melayani akan mampu meningkatkan semangat bawahannya sehingga organisasi harus mulai melakukan pembenahan agar bagaimana seorang guru mampu memiliki karakteristik yang melayani.

Hasil analisis terhadap hipotesis kelima dimana diduga OCB (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru (Z), didapatkan nilai P-value sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistic sebesar 5,138 dimana nilai tersebut lebih

besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan OCB (Y) terhadap kinerja guru (Z) Pesantren Darunnajah. Hasil pengujian hipotesis yang kelima menunjukkan bahwa OCB (Y) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Z). Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang relevan seperti hasil penelitian (Hidayat & Lukito, 2020), (Hutagalung et al., 2020), (Akbar & Fahrudin, 2020), (Soeprijadi & Sudibjo, 2021), (Maryani et al., 2022). Dengan karakteristik OCB yang tinggi maka organisasi akan sangat terbantu, mengingat para guru akan memilih mana yang terbaik bagi organisasi meskipun tanpa ada perintah dan pengawasan dari atasan, atau bahkan meskipun kebaikan yang dilakukannya itu bukan merupakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil analisis terhadap hipotesis keenam dimana diduga motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru (Z) melalui OCB (Y), didapatkan nilai P-value sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistic sebesar 3,590 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,98 sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan dari OCB (Y) dalam memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja guru Pesantren Darunnajah.

Hasil analisis terhadap hipotesis ketujuh dimana diduga *servant leadership* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru (Z) melalui OCB (Y), didapatkan nilai P-value sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistic sebesar 3,636 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,98 sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan dari OCB dalam memediasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap kinerja guru.

V. KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian empiris terhadap model penelitian, didapatkan indikator dari seluruh variabel laten yang diujikan valid dan reliabel untuk dipakai dalam pengukuran masing-masing variabel latennya. Hasil inner model analisis didapatkan model memiliki *goodness of fit* yang baik. Dengan besarnya pengaruh motivasi kerja dan *servant leadership* sebesar 90,9% terhadap OCB dan variabel motivasi kerja, *servant leadership*, OCB terhadap kinerja guru sebesar 95,8%. Hasil pengujian terhadap tujuh hipotesis didapatkan pengaruh signifikan baik terhadap pengaruh langsung maupun tidak langsung. Hasil ini juga menunjukkan variabel OCB dapat menjadi variabel mediasi yang baik antara motivasi kerja dan *servant leadership* terhadap kinerja guru.

Berdasarkan kepada hasil observasi dan pengamatan selama peneliti melakukan penelitian, didapatkan beberapa keterbatasan penelitian. Keterbatasan yang pertama adalah jumlah responden yang hanya 150 orang, walaupun telah masuk ke dalam kriteria minimal sampel namun dirasa masih sangat kurang jika dibandingkan dengan jumlah populasi guru yang ada, sehingga dirasa masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Keterbatasan yang kedua adalah jumlah indikator yang terbatas mengingat waktu penelitian yang terbatas, sehingga diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat lebih diperbanyak indikator yang digunakan sehingga dapat menangkap lebih banyak fenomena empiris yang terdapat di lapangan sehingga hasil yang didapatkan mampu digeneralisasi menjadi lebih kuat. Keterbatasan yang ketiga adalah penelitian ini hanya dilakukan pada satu pesantren saja dan bukan dari berbagai jenis pesantren, sehingga hasil yang didapatkan tidak bisa digeneralisir secara luas mewakili kondisi seluruh pesantren yang ada di tanah air, namun hanya dapat digeneralisir untuk pesantren darunnajah saja.

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian di atas, peneliti mengusulkan beberapa saran diantaranya. Pertama, untuk insitusi pesantren darunnajah untuk dapat meningkatkan perilaku positif OCB melalui peningkatan motivasi kerja dan perilaku servant leadership sehingga mampu meningkatkan kinerja guru. Kedua adalah pesantren darunnajah diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik yang dapat meningkatkan perilaku OCB. Ketiga, peningkatan servant leadership dari para guru dan manajemen pesantren untuk meningkatkan perilaku OCB. Keempat, untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan jumlah literatur sehingga indikator yang digunakan dapat lebih banyak. Kelima, untuk penelitian selanjutnya dapat digunakan populasi dari berbagai pesantren yang ada di tanah air, dengan jumlah sampel yang lebih banyak sehingga hasil penelitian dapat digeneralisir untuk skala yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Admaja, Sintya, & Fanny. (2017). Analisa Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel Bumi Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*. 5(2). 427-440. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/5977>
- Agustina, A., Ibrahim, M. M., & Maulana, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Pada MTSN di Kecamatan Bontotirto Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Idaarah*, 4(1), 111–118. DOI: <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i1.14164>
- Akbar, K., & Fahrudin, H. M. (2020). Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior Pada Pengaruh Internal Locus of Control Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*. 3(3), 502–510. DOI: <https://doi.org/10.30605/jsgp.3.3.2020.460>
- Anoraga. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Ardiana, T. E. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 17(2), 14–23. DOI: <https://doi.org/10.29040/jap.v17i02.11>
- Bakry, & Syamril. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Nilai Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi*, 5(1), 24–28. DOI: <https://doi.org/10.17977/um025v5i12020p24>
- Benu, I. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Guru dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dalam Pembelajaran. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 2, 82–93. DOI: <https://doi.org/10.26740/jdmp.v2n2.p82-93>
- Brahma, I. A. (2020). Penggunaan Zoom Sebagai Pembelajaran Berbasis Online Dalam Mata Kuliah Sosiologi dan Antropologi pada Mahapeserta didik PPKN di STKIP Kusamanegara Jakarta. *Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(2). DOI: <http://doi.org/10.30998/fjik.v7i2.5023>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress : A Review and Critique of Theory, Research and Applications*. California : Sege Publications, Inc.
- Gautama, K. D., & Edalmen. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 749–757. DOI: <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9588>

- Handayani, A. N., Riadi, S. S., & Lestari, D. A. S. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Organizational Citizenship Behavior Pegawai. *Jurnal Syntax Admiration*, 1(8), 1061–1073. DOI: <https://doi.org/10.46799/jsa.v1i8.151>
- Hidayat, S., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di SMAN 1 Tilatang Kamang. Makro. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), 1–21. DOI: <https://doi.org/10.53712/jmm.v5i1.800>
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsycouns/article/view/483/280>
- Ivancevich, Konopaske, & Matteson. (2006). *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kurnianto, D. , & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 740–751. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/prisma/article/view/54614>
- Maryani, Moelyati, T. A., & Marlibatubara, M. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Wilayah Perairan Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Ekonomi*, 3(4), 208–228. <https://journal.jis-institute.org/index.php/jbme/article/view/845/580>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior. Emerging Knowledge and Practice for The Real Word (5th ed)*. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Organ, D. W., Podsakof, M. P., & MacKenzie, B. S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. USA : Sage Publications, Inc.
- Pala'Langan, A. Y. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* , 9(2), 223–231. DOI: <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.38875>
- Perdana, I. K. H., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Servant Leadership dan Trust in Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3225–3251.
- Prasetyo, K. D., & Mas'ud, F. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Servant Leadership dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Karyawan Hotel Grasi Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10, 1–11. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/30909>
- Pratiwi, E. E., & Idawati, L. (2019). Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani, Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Guru Sekolah Lentera Harapan Sangehe. *Jurnal Nalar Pendidikan*. 7(1), 85–93. <https://ojs.unm.ac.id/nalar/article/view/10386>

- Putri, D. P. (2018). *Pengaruh Servant Leadership dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo)*.
- Rahmani, D., Apridar, & Bachri, N. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasi dan Kedisiplinan Sebagai Variabel Mediator Pada SMP Negeri Kota Lhokseumawe. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 6(2), 24–35. DOI: <https://ojs.unimal.ac.id/jmi/article/view/5253>
- Ritongan, R., & Ramadhani, S. P. (2019). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Guru SDIT Al Haraki Kota Depok. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 3(2), 247–260. DOI: <https://doi.org/10.31326/jipgsd.v3i2.408>
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2008). *Organizational Behavior Edisi 12*. Salemba Empat : Jakarta.
- Santosa, F., Adrianto, Syamsir, & Khaidir, A. (2019). Servat Leadership dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Padang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(2), 2541–2515. DOI: <https://doi.org/10.26905/pjiap.v4i2.3249>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1990). Repositioning The Human Resource Function : Transforming or Demise. *Academy of Management Executive*, 4(3), 49–59. <https://www.jstor.org/stable/4164963>
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2), 1–6. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/9234/0>
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Soeprijadi, F., & Sudibjo, N. (2021). Persepsi Kinerja Guru Ditinjau dari Persepsi Dukungan Organisasi Person Organizational Fit dan OCB. *Jurnal Pendidikan*, 22(1), 1–14. DOI: <https://doi.org/10.33830/jp.v22i1.965.2021>
- Sukasno, P. E., & Sudibjo, N. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Teacher Performance Dengan Mediasi Affective Trust dan Organizational Climate di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(9). DOI: <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i9.9460>
- Verianto. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan KPP Pratama Purwokerto. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 20(3). DOI: <https://doi.org/10.32424/jeba.v20i3.1148>
- Wulandari, D. A., & Prayitno, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1). DOI: <https://doi.org/10.33633/jpeb.v2i1.2234>
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Uno, H. B. (2016). *Teori motivasi dan pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kenneth, W. N., Yukl, G. A. (1992). *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Penerjemah Muh. Shobaruddin, Jakarta: Rineka Cipta
- Hair, et al, 2014, *Multivariate Data Analysis, New International Edition.*, New Jersey: Pearson.

-
- Kian, H. S., Bernarto, I. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Perceived Organizational Support, dan Well-Being Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Guru SMK Mudita Kota Singkawang (The Effect of Servant Leadership, Perceived Organizational Support, and Well-Being on The Organizational Citizenship Behavior of Teacher at Mudita Vocational School Singkawang City). Jurnal Ilmiah POLYGLOT. Vol 17 (2). Pp 212-231. DOI: <https://doi.org/10.19166/pji.v17i2.2643>
- Suhardi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Benefita. Vol 4(2). Pp 296-315. DOI: <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3670>