



ELSE (Elementary  
School Education  
Journal)

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN VISIONER, DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU

(Study Empiris dan Analisis Sitorem Terhadap Guru ASN Sekolah Dasar)

**Sulis Ekowati<sup>1\*</sup>, Herfina<sup>2</sup>, Nita Karmila<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Dinas Pendidikan Kabupaten Karawang, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

## Abstrak

Peneliti terfokus kepada produktivitas kerja guru sebagai variabel terikat. Budaya organisasi, kepemimpinan visioner, dan motivasi berprestasi sebagai variabel bebas. Unit analisis dalam penelitian ini adalah guru-guru ASN Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, yaitu suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data yang berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan analisis jalur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru ASN di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang sebanyak 843 guru. Jumlah sampel penelitian sebanyak 271 orang guru. Hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner, dan Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja guru.

**Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner, Motivasi Berprestasi, Produktivitas Kerja**

## Abstract

Researchers focused on teacher work productivity as the dependent variable. Organizational culture, visionary leadership, and achievement motivation as independent variables. The unit of analysis in this research is ASN teachers at State Elementary Schools in West Karawang District, Karawang Regency, West Java. This research uses a quantitative research approach, which is a process of finding knowledge that uses data in the form of numbers as a tool to find information about what we want to know. The method used in this research is a survey method with a path analysis approach. The population in this study were all ASN teachers in state elementary schools in West Karawang District, Karawang Regency, totaling 843 teachers. The total research sample was 271 teachers. The research results show that there is a positive and significant influence of Organizational Culture, Visionary Leadership, and Achievement Motivation on teacher work productivity.

**Keywords: Organizational Culture, Visionary Leadership, Achievement Motivation, Work Productivity**



This is an open access article  
under the [Creative Commons  
Attribution-ShareAlike 4.0  
International](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

**OPEN ACCESS**

**e-ISSN 2597-4122  
(Online)**

**p-ISSN 2581-1800  
(Print)**

**\*Correspondence:**

*Sulis Ekowati*  
[zhulies85@gmail.com](mailto:zhulies85@gmail.com)

**Received:** 01-08-2024

**Accepted:** 30-08-2024

**Published:** 31-08-2024

**DOI**

<http://dx.doi.org/10.30651/else.v8i3.23529>

## PENDAHULUAN

Guru sebagai salah satu sumber daya manusia, memiliki peranan penting dan strategis dalam membimbing peserta didik yang tidak hanya harus menguasai bahan ajar dan memiliki kemampuan teknis edukatif, tetapi juga harus memiliki kepribadian dan integritas yang dapat diandalkan sehingga menjadi panutan bagi peserta didik, keluarga dan masyarakat. Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap tercapainya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Pekerjaan seorang guru tidak terlepas dari tugas guru sebagai profesi yang meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Inti dari pada proses pendidikan secara formal adalah mengajar. Sedangkan inti proses pembelajaran adalah siswa belajar. Karena itu, mengajar tidak dapat dipisahkan dari belajar. Sehingga dalam peristilahan kependidikan dikenal terminologi proses belajar mengajar.

Guru merupakan salah satu sumber tenaga kerja dan sumber daya manusia yang sangat potensial yang perlu dipersiapkan untuk dapat berpartisipasi dalam memberikan sumbangan yang nyata bagi pembangunan bangsa dan negara khususnya dalam bidang pendidikan. Guru merupakan unsur pembangunan yang harus memiliki idealisme yang kuat, berwawasan luas, dan bertanggung jawab serta tidak melupakan kepribadian bangsa dan selalu memupuk semangat persatuan dan kesatuan serta dibarengi rasa kekeluargaan dan kegotongroyongan. Guru merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap kecerdasan kehidupan anak didik dan sebagai figur seorang pemimpin. Jabatan guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas dalam bentuk pengabdian.

Di samping itu proses pembelajaran pada setiap lingkungan satuan pendidikan harus menyenangkan (*learning is fun*), menantang dan memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup untuk berbuat kreatif dan melatih kemandirian sesuai dengan bakat yang ada pada peserta didik masing-masing. Agar memperoleh hasil yang optimal sebaiknya guru memperhatikan perbedaan individu siswa, baik aspek biologis, intelektual, dan psikologi. Pembelajaran adalah suatu proses interaksi antara guru dan peserta didik yang berisi berbagai kegiatan yang bertujuan agar terjadinya proses belajar (perubahan tingkah laku) pada peserta didik.

Hal ini perlu didukung oleh penguasaan empat kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Yaitu kompetensi pedagogic, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.

Produktivitas kerja guru memiliki pandangan bahwa mutu kerja hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hal ini. Guru yang memiliki produktivitas tinggi mengarah pada pencapaian target tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru, yaitu kompetensi professional. Penjaminan mutu guru lewat sertifikasi kompetensi akan mampu memberikan kepercayaan kepada *stakeholders*. Profesionalitas jabatan guru yang dilaksanakan merupakan keharusan bagi peningkatan guru di Indonesia dan diharapkan akan memperbaiki mutu kelulusan yang memiliki *soft skill* dan *hard skill* sebagai individu warga masyarakat masa depan yang menghargai adanya berbagai keragaman dan perbedaan. Apabila tugas guru dilaksanakan dengan profesional maka produktivitas kerja guru akan tinggi.

Tabel 1.1. Input dan Output Produktivitas Kerja Guru

No	Input	Output
1	Ketersediaan jumlah guru	Ketersediaan jumlah guru belum seimbang dengan jumlah siswa
2	Sarana dan prasarana pembelajaran	Sarana dan prasarana pembelajaran belum sepenuhnya lengkap untuk menunjang proses pembelajaran
3	Metode pembelajaran	Cenderung masih terpaku pada metode pembelajaran klasikal
4	Anggaran pembelajaran	Belum sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan dalam pencapaian tujuan sekolah
5	Manajemen sekolah	Perlu ditingkatkan unsur-unsur manajemen terdiri dari perencanaan,

---

pengorganisasian,  
pelaksanaan, dan  
pengawasan

---

Produktivitas kerja guru ASN Sekolah Dasar di Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang masih tergolong rendah dari mayoritas indikator yang dinilai. Berdasarkan hasil survey awal yang dilakukan pada hari Rabu tanggal 25 Oktober 2023 diketahui bahwa produktivitas kerja guru ASN SD di Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang sebagai berikut: Dari data di atas diketahui bahwa terdapat **43%** guru yang bermasalah dalam pencapaian target kerja, hal tersebut terlihat dari sebagian guru mengajar belum sesuai kurikulum merdeka dan sebagian guru belum melaksanakan kegiatan proyek penguatan profil pelajar Pancasila (5P).

Kurang kondusif budaya organisasi, komitmen guru dalam melaksanakan tugasnya masih rendah, keterbatasan sarana dan prasarana pembelajaran, kompetensi guru di bawah standar, kurangnya perhatian kepala sekolah terhadap kinerja guru, kurangnya perhatian guru dalam meningkatkan pemberdayaan diri. Produktivitas kerja guru selain dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komitmen terhadap organisasi juga dipengaruhi oleh supervisi kepala sekolah, kompetensi pedagogik, kecerdasan intelegensi, pengetahuan TIK, iklim organisasi, komitmen kerja, kompensasi, dan disiplin kerja. Di antara faktor-faktor di atas, budaya organisasi dan komitmen terhadap organisasi diduga kuat mempengaruhi Produktivitas kerja guru.

Upaya meningkatkan produktivitas kerja guru merupakan langkah strategis, karena inti dari semua kegiatan belajar mengajar dengan kualitas tinggi adalah dengan kontribusi guru yang kompeten, dan memiliki komitmen serta budaya organisasi yang tinggi terhadap tugas yang diembannya. Produktivitas Pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses pengelolaan dan penggunaan segenap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien merupakan ciri dari produktivitas pendidikan. Produktivitas kerja guru merupakan elemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan yang menghasilkan atau meningkatkan mutu lulusan.

Produktivitas kerja guru di pengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, dan etika kerja, motivasi, dan kesehatan, tingkat penghasilan,

jaminan sosial, lingkungan, dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi. Seorang guru yang produktif adalah guru yang mempunyai keinginan yang kuat untuk terus berusaha meningkatkan kualitas kerjanya. Selain itu, seorang guru yang produktif juga harus mampu menerapkan aturan-aturan yang berlaku di sebuah organisasi dan mampu menguasai metode-metode pembelajaran didalam kelas. Seorang guru harus senantiasa memperbaiki hasil kerjanya. Hasil kerja itu disebut juga dengan produktivitas.

Salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2013) menunjukkan bahwa faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim kerja organisasi sekolah secara simultan dan signifikan berkontribusi terhadap faktor motivasi kerja guru sebagai pembentuk produktivitas kerja guru sebesar 35%, sisanya dibentuk oleh faktor lain di luar faktor yang diteliti.

Menurut Sutikno (2009) menjelaskan bahwa guru dituntut untuk selalu produktif dalam proses pembelajarannya. Produktivitas kerja guru dilihat dari perencanaan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan dan ujian akhir, melaksanakan analisis hasil ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, membimbing kepada guru lain dalam proses pembelajaran; membuat alat pelajaran/alat peraga, mengikuti kegiatan pengembangan dan pemyasyarakatan kurikulum, membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar anak didik.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, Mengingat begitu pentingnya peran pendidikan bagi kehidupan masyarakat, maka perlu memperhatikan segala aspek pendidikan yang ada untuk ditingkatkan, termasuk peningkatan produktivitas kerja guru. Untuk kepentingan peningkatan kualitas guru, perlu dilakukan beberapa hal, diantaranya adalah peningkatan produktivitas kerja guru yang berkualitas. Dalam upaya peningkatan mutu produktivitas kerja guru melalui pendidikan dalam jabatan, penekanan diberikan pada kemampuan guru agar dapat meningkatkan efektifitas mengajar, mengatasi persoalan-persoalan praktis dan pengelolaan proses pembelajaran. Terdapat indikasi yang mencerminkan bahwa kompetensi akademik yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang diampu, motivasi berprestasi guru yang masih rendah, serta budaya organisasi yang masih kurang, maka hal ini

merupakan cerminan produktivitas kerja guru yang rendah. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas ialah budaya organisasi, kepemimpinan visioner, dan motivasi berprestasi, sehingga penulis merasa penting untuk melakukan kajian lebih mendalam.

Budaya Organisasi adalah pola pemaknaan terhadap nilai sistem dan aturan yang berlaku di organisasi sekolah sesuai dengan aturan, yang mengarahkan perilaku warga sekolah mengenai sistem bersama yang dianut oleh para warga sekolah yang membedakan suatu organisasi sekolah dengan sekolah-sekolah lainnya. Adapun indikator Budaya Organisasi adalah: a) Kedisiplinan dan ketaatan nyata anggota organisasi, b) Norma-norma dan standar perilaku dalam bekerja, c) Nilai-nilai terpenting (dominant) yang dipahami bersama, d) Peraturan-peraturan yang menjadi pedoman bagi anggota, dan e) Suasana organisasi.

Produktivitas kerja guru adalah serangkaian tindakan yang dilakukan guru secara efektif dan efisien yang berorientasi pada pencapaian hasil kerja dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guru sehingga memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan sekolah. Indikator produktivitas kerja guru adalah a. Pencapaian target kerja, b. Pencapaian hasil kerja, c. Memiliki kreativitas, d. Pencapaian kualitas kerja, dan e. Perencanaan kerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, yaitu suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data yang berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui. (Margono, 2015) Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian fenomena serta hubungan-hubungannya. Pada penelitian kuantitatif separuh dari penelitian adalah proses teori atau proses berteori. Dalpada proses ini peneliti melakukan analisis-*analisis* deduktif untuk mencoba menjawab permasalahan yang sedang dihadapi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan analisis jalur. Informasi hasil survei dikumpulkan dari

responden dengan menggunakan angket untuk semua variabel. Angket yang berisikan pertanyaan yang dirancang untuk mengukur variabel yang ingin diteliti Data dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (path analysis) yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis deskripsi statistik diketahui bahwa variabel produktivitas kerja relatif simetris, dimana dapat diketahui dari perbandingan antara median teoritik dan median empirik. hasil perhitungan statistik dasar pada variabel produktivitas kerja menunjukkan bahwa rentangan skor variabel produktivitas kerja secara teoritik berada antara 32 sampai terhadap 160 sedangkan skor empirik yaitu 108 hingga 150 terhadap skor total 35073, rentang sebesar 42, rata-rata sebesar 129,42, modus sebesar 127, standar deviasi sebesar 7,80, dan varians sebesar 60,79.

Budaya organisasi relatif simetris, dimana dapat diketahui dari perbandingan antara median teoritik dan median empirik. Hasil perhitungan statistik dasar pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa rentangan skor variabel budaya organisasi secara teoritik berada antara 35 sampai terhadap 175 sedangkan skor empirik yaitu 119 hingga 166 terhadap skor total 38837, rentang sebesar 47, rata-rata sebesar 143,31, modus sebesar 142, standar deviasi sebesar 8,74, dan varians sebesar 76,41.

kepemimpinan visioner relatif simetris, dimana dapat diketahui dari perbandingan antara median teoritik dan median empirik. hasil perhitungan statistik dasar pada variabel kepemimpinan visioner menunjukkan bahwa rentangan skor variabel kepemimpinan visioner secara teoritik berada antara 29 sampai terhadap 145 sedangkan skor empirik yaitu 104 hingga 138 terhadap skor total 33472, rentang sebesar 34, rata-rata sebesar 123,51, modus sebesar 126, standar deviasi sebesar 5,82, dan varians sebesar 33,90.

motivasi berprestasi relatif simetris, dimana dapat diketahui dari perbandingan antara median teoritik dan median empirik. Hasil perhitungan statistik dasar pada variabel motivasi berprestasi menunjukkan bahwa rentangan skor variabel motivasi berprestasi secara teoritik berada antara 33 sampai terhadap 165 sedangkan skor empirik yaitu 104 hingga 155 terhadap skor total 35902, rentang sebesar 51, rata-rata sebesar 132,48, modus sebesar 135, standar deviasi sebesar 11,00, dan varians sebesar 121,11.

dari hasil pengolahan dan perhitungan data penelitian diketahui bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya diterima, dimana pengaruh yang terjadi antara variabel penelitian baik secara parsial maupun simultan adalah positif dan sangat signifikan.

### 1. Pengaruh Penguatan Budaya Organisasi terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

Dari hasil uji hipotesis pertama disimpulkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja adalah positif yang sangat signifikan yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,666 > 1,97$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Persamaan pengaruh yang dihasilkan adalah

~~\_\_\_\_\_~~, yang mengartikan bahwa setiap kenaikan satu tingkat Budaya Organisasi akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja sebesar 0,377 pada konstanta 81,294.

Kekuatan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai pengaruh  $B_{y_1}$  sebesar 0,614 yang berarti pengaruh bersifat kuat dan positif, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik Budaya Organisasi maka akan semakin baik pula Produktivitas Kerja dan sebaliknya jika semakin tidak baik Budaya Organisasi, maka Produktivitas Kerja menjadi tidak baik.

Kontribusi yang dihasilkan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai Koefisien Determinasi (KD) sebesar 0,377, dimana nilai ini berarti bahwa 37,7% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan sebesar 62,3% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Adair (2007:5) mendefinisikan mengenai produktivitas kerja berarti secara harfiah membawa atau memperkenalkan sesuatu yang baru (beberapa) ide, metode, atau perangkat baru, serta cara mengimplementasikannya. Dimensinya sebagai berikut: 1) kebaruan dalam bentuk ide: menciptakan ide-ide baru; 2) kebaruan dalam bentuk metode: menciptakan metode baru; 3) kebaruan dalam bentuk perangkat: menciptakan perangkat atau produk baru; 4) implementasi ide, metode dan perangkat baru: mengimplementasikan ide, metode dalam bentuk produk baru.


Pendapat Chan & Lee (2013: 88-94) mengemukakan Budaya Organisasi adalah suatu cara bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan, dan memungkinkan pengadaptasian wawasan dan pengalaman. Wawasan dan pengalaman tersebut terdiri dari pengetahuan, baik yang dimiliki oleh individu maupun pengetahuan yang melekat pada proses atau standar prosedur. Adapun dimensinya sebagai berikut: 1) Identifikasi Pengetahuan; 2) Refleksi Pengetahuan; 3) Berbagi Pengetahuan; 4) Penggunaan Pengetahuan.

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian Budaya Organisasi yang baik dapat meningkatkan Produktivitas Kerja dan berkaitan erat dimana jika semakin ditingkatkan Budaya Organisasi, maka Produktivitas Kerja akan meningkat.

Dalam hal ini dapat diketahui bahwa Pemahaman konsep pengetahuan dan informasi menimbulkan berbagai penafsiran berbeda-beda. Para ahli dibidang informasi menyebutkan bahwa informasi adalah pengetahuan yang disajikan kepada seseorang dalam bentuk yang dapat dipahami; atau data yang telah diproses atau ditata untuk menyajikan fakta yang mengandung arti. Sedangkan pengetahuan berasal dari informasi yang relevan yang diserap dan dipadukan dalam pikiran seseorang. Sedangkan pengetahuan berkaitan terhadap apa yang diketahui dan dipahami oleh seseorang. Informasi cenderung nyata, sedangkan pengetahuan adalah informasi yang diinterpretasikan dan diintegrasikan.

Peningkatan Produktivitas Kerja guru dapat dilakukan guru terhadap cara merangkai kegiatan yang digunakan dalam sekolah untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan (transfer pengetahuan) untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam sekolah tersebut. Kegiatan ini terkait langsung terhadap perpustakaan yang ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat produktivitas kerja yang lebih tinggi. Sedangkan transfer pengetahuan sebagai salah satu aspek dari Budaya Organisasi dalam berbagai bentuk, telah sejak lama dilakukan oleh perpustakaan. Contohnya adalah melalui Knowledge Sharing dalam kerja, magang, pelatihan profesional, workshop dan lain-lain.

## 2. Pengaruh Penguatan Kepemimpinan Visioner terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

Dari hasil uji hipotesis kedua disimpulkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Produktivitas Kerja adalah positif yang sangat signifikan yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,064 > 1,97$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Persamaan pengaruh yang dihasilkan adalah , yang mengartikan bahwa setiap kenaikan satu tingkat Kepemimpinan Visioner akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja sebesar 0,184 pada konstanta 99,054.

Kekuatan pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai pengaruh  $B_{y_2}$  sebesar 0,429 yang berarti pengaruh bersifat sedang dan positif, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik Kepemimpinan Visioner maka akan semakin baik pula Produktivitas Kerja dan sebaliknya jika semakin tidak baik Kepemimpinan Visioner, maka Produktivitas Kerja menjadi tidak baik. Kontribusi yang dihasilkan Kepemimpinan Visioner terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai Koefisien Determinasi (KD) sebesar 0,184 terhadap kriteria sedang, dimana nilai ini berarti bahwa 18,4% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan Visioner dan sebesar 81,6% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Hasil penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Neil Paulsen, Victor J. Callan and Oluremi Ayoko (2012:pp.595-610) memberikan kesimpulan bahwa temuan menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi iklim dan identifikasi tim, dan pada gilirannya produktivitas kerja dalam konteks tim R & D ilmiah. Gaya seperti itu memang menghasilkan hasil yang lebih baik, baik untuk organisasi di sekitar produk dan proses yang lebih produktivitas kerja, tetapi juga untuk anggota tim yang terlibat dalam lingkungan tim yang lebih kreatif..

Produktivitas kerja dalam pandangan Kinicki & William (2013: 323-331) diartikan sebagai kegiatan menciptakan ide-ide baru dan mengubahnya menjadi aplikasi yang bermanfaat, khususnya barang dan jasa baru. Adapun dimensi produktivitas kerja sebagai berikut: 1) proses produktivitas kerja: perubahan dalam cara suatu produk atau produk; 2) layanan dipahami, diproduksi atau didistribusikan; 3) produktivitas kerja produk: perubahan tampilan atau kinerja suatu produk atau layanan atau penciptaan yang baru; 4) Produktivitas kerja tambahan: penciptaan produk, layanan atau teknologi yang beradaptasi secara luas; dan 5) produktivitas kerja radikal: penciptaan produk, layanan, atau teknologi yang menggantikan produk yang sudah ada.

Kepemimpinan Visioner dikemukakan Colquitt, Lepine, and Wesson (2015:475-479) sebagai kepemimpinan yang melibatkan inspirasi seluruh anggotanya untuk berkomitmen dalam rangka menuju visi bersama yang memberikan makna terhadap pengembangan potensi mereka sendiri dan beberapa permasalahan dari perspektif baru.

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian melalui dua tahap tersebut dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Visioner mengalami penguatan maka Produktivitas Kerja dapat mengalami meningkat.

Gaya Kepemimpinan Visioner pengaruh relasional yang digunakan akan menumbuhkan kepercayaan bagi pengikut, yang merupakan modal bagi tumbuh dan berkembangnya berbagi pengetahuan yang pada akhirnya dapat

meningkatkan produktivitas kerja, sehingga dalam menjalankan Kepemimpinan Visioner, seorang kepala sekolah perlu memperhatikan Perubahan, baik secara struktural maupun fungsional dapat terjadi dalam sebuah organisasi sekolah, namun guru sebagai motor sekolah tetap dituntut bergerak terhadap lingkungan yang ada. Perasaan senasib sepenanggungan antar guru yang terbentuk melalui proses yang lama tentu akan membentuk kepercayaan (trust) yang lebih tinggi daripada kepercayaan terhadap kepala sekolah baru. Guru yang telah berada lama dalam sekolah tentunya telah mengenal karakter satu sama lain, saling menyadari nilai-nilai (beliefs) dalam bertindak di lingkungan organisasi tempat mereka bernaung. Nilai-nilai (shared values) dan norma yang telah melekat pada diri masing-masing individu akan terartikulasi dalam proses, proses sosial baik secara interpersonal maupun inter group sehingga terbentuk kepercayaan (trust) sesama guru. Ketika kepercayaan antar pekerja telah terbentuk terhadap baik, maka orientasi keperilakuan yang produktivitas kerja bukan semata ditujukan secara kompetitif namun juga kolektif.

### 3. Pengaruh Penguatan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja

Dari hasil uji hipotesis ketiga disimpulkan bahwa pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja adalah positif yang sangat signifikan yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,633 > 1,97$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Persamaan pengaruh yang dihasilkan adalah  $0,325$ , yang mengartikan bahwa setiap kenaikan satu tingkat Motivasi Berprestasi akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja sebesar  $0,325$  pada konstanta  $98,933$ .

Kekuatan pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai pengaruh  $B_{y_3}$  sebesar  $0,570$  yang berarti pengaruh bersifat sedang dan positif, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik Motivasi Berprestasi maka akan semakin baik pula Produktivitas Kerja dan sebaliknya jika semakin tidak baik Motivasi Berprestasi, maka Produktivitas Kerja menjadi tidak baik. Kontribusi yang dihasilkan Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai Koefisien

Determinasi (KD) sebesar  $0,325$  terhadap kriteria sedang, dimana nilai ini berarti bahwa  $32,5\%$  Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh Motivasi Berprestasi dan sebesar  $67,5\%$  Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Hasil penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Salih Yesil, Fikret Sozbilir (2012:pp.540-551) yang berjudul "*An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Productivity Behaviour in the Workplace*" memberikan kesimpulan bahwa keterbukaan terhadap pengalaman tetapi tidak ada dimensi Motivasi Berprestasi lain yang positif terkait terhadap perilaku produktivitas kerja individu. Temuan dari penelitian ini memberikan bukti mengenai pengaruh Motivasi Berprestasi dan perilaku produktivitas kerja individu di tempat kerja.

Menurut J. Greenberg and R.A. Baron (2008:568-572) diartikan sebagai tindakan (proses) melakukan perubahan dari sesuatu yang telah terbentuk menjadi sesuatu yang baru. Proses produktivitas kerja dapat terjadi secara terus menerus di dalam kehidupan manusia karena adanya keinginan untuk melakukan sesuatu. Menurut Gibson, Ivancevich, Donnely, & R. Konopaske (2006:113-117) Motivasi Berprestasi adalah seperangkat karakteristik, kecenderungan, dan temperamen yang relatif stabil (dari individu) yang telah secara signifikan dibentuk oleh warisan dan oleh faktor sosial, budaya, dan lingkungan.

Perilaku Motivasi Berprestasi yang produktivitas kerja sebagai upaya yang sengaja dilakukan untuk menghasilkan ide baru yang lebih menguntungkan dan bermanfaat bagi individu maupun kelompok. Perilaku produktivitas kerja sebagai suatu aktivitas individu yang memiliki tujuan untuk mengenalkan gagasan-gagasan atau ide-ide baru yang bermanfaat, terkait proses, produk, maupun prosedur. Perilaku produktivitas kerja juga dapat diartikan sebagai suatu bentuk perubahan baik secara perlahan maupun secara radikal Keterlibatan individu di dalam perusahaan atau organisasi berkaitan erat terhadap perilaku produktivitas kerja. Hal ini dikarenakan di setiap proses perilaku produktivitas kerja membutuhkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pegawai.

Guru secara individu merupakan faktor internal yang berperan sebagai kunci dari perilaku produktivitas kerja yang terjadi di dalam suatu sekolah Motivasi Berprestasi yang produktivitas kerja muncul dari guru sebagai solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi oleh sekolah.

Ide-ide baru yang muncul diharapkan dapat membawa perubahan positif sehingga sekolah dapat bertahan dari berbagai masalah yang dihadapinya. Perubahan-perubahan yang terjadi tidak luput dari peran sumber daya manusia di dalamnya. Sumber daya manusia di dalamnya perlu memiliki dorongan untuk melakukan perubahan sehingga dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia di dalam organisasi perlu memiliki modal Motivasi Berprestasi yang baik sehingga mampu memunculkan ide-ide yang mengarah pada perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik. Modal Motivasi Berprestasi dapat mendorong individu untuk menjadi guru yang lebih unggul dalam kompetisi secara berkelanjutan.

#### 4. Pengaruh Penguatan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner terhadap Produktivitas Kerja

Dari hasil uji hipotesis keempat disimpulkan bahwa pengaruh *Budaya Organisasi* dan Kepemimpinan Visioner secara bersama-terhadap Produktivitas Kerja adalah positif yang sangat signifikan yang ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $23,938 > 3,04$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Persamaan yang diperoleh adalah  $Y = 0,353X_1 + 67,488X_2 + 0,102X_3 + 72,533$ , hal ini menunjukkan bahwa kenaikan satu tingkat Budaya Organisasi akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja sebesar 0,353 pada konstanta 67,488, dan setiap kenaikan satu tingkat Kepemimpinan Visioner akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja 0,102 pada konstanta 67,488.

Kekuatan pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner secara bersama-terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai pengaruh  $B_{y1.2}$  sebesar 0,624 yang berarti pengaruh bersifat rendah

dan positif, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner secara bersama-sama maka akan semakin baik pula Produktivitas Kerja dan sebaliknya jika semakin tidak baik Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner secara bersama-sama, maka Produktivitas Kerja menjadi tidak baik.

Kontribusi yang dihasilkan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai Koefisien Determinasi (KD) sebesar 0,421 terhadap kriteria sedang, dimana nilai ini berarti bahwa 38,9% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner dan sebesar 61,1% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini mengidentifikasi bahwa apabila guru memiliki tingkat Budaya Organisasi yang tinggi serta Kepemimpinan Visioner yang baik maka secara bersama kedua variabel tersebut berkontribusi terhadap peningkatan Produktivitas Kerja.

#### 5. Pengaruh Penguatan Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja

Dari hasil uji hipotesis kelima disimpulkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi secara bersama-terhadap Produktivitas Kerja adalah positif yang sangat signifikan yang ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $28,934 > 3,04$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Persamaan yang diperoleh adalah  $Y = 0,293X_1 + 72,533X_2 + 0,207X_3 + 67,488$ , hal ini menunjukkan bahwa kenaikan satu tingkat Budaya Organisasi akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja sebesar 0,293 pada konstanta 72,533, dan setiap kenaikan satu tingkat Motivasi Berprestasi akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja 0,207 pada konstanta 72,533.

Kekuatan pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi secara bersama-terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai pengaruh  $B_{y1.3}$  sebesar 0,649 yang berarti pengaruh bersifat sedang dan positif, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama maka akan



semakin baik pula Produktivitas Kerja dan sebaliknya jika semakin tidak baik Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama, maka Produktivitas Kerja menjadi tidak baik.

Kontribusi yang dihasilkan Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai Koefisien Determinasi (KD) sebesar 0,421 terhadap kriteria sedang, dimana nilai ini berarti bahwa 42,1% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi dan sebesar 57,9% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini mengidentifikasi bahwa apabila guru memiliki tingkat Budaya Organisasi yang tinggi serta Motivasi Berprestasi yang baik maka secara bersama kedua variabel tersebut berkontribusi terhadap peningkatan Produktivitas Kerja.

Peningkatan Produktivitas Kerja guru melalui penguatan Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi dapat ditekankan pada perbaikan masalah dalam hal SDM dimana hal ini pada Budaya Organisasi merupakan sumber dari pengetahuan dan manusia juga merupakan pelaku utama dalam proses yang ada di dalam Organisasi.

## 6. Pengaruh Penguatan Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja.

Dari hasil uji hipotesis keenam disimpulkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Berprestasi secara bersama-terhadap Produktivitas Kerja adalah positif dan sangat signifikan yang ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $17,267 > 3,04$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Persamaan yang diperoleh adalah  $Y = 0,097X_1 + 0,297X_2 + 85,534$ , hal ini menunjukkan bahwa kenaikan satu tingkat Kepemimpinan Visioner akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja sebesar 0,097 pada konstanta 85,534, dan setiap kenaikan satu tingkat Motivasi Berprestasi akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja 0,297 pada konstanta 85,534.

Kekuatan pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Berprestasi secara bersama-terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai pengaruh  $By_{2,3}$  sebesar 0,581 yang berarti pengaruh bersifat rendah dan positif, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama maka akan semakin baik pula Produktivitas Kerja dan sebaliknya jika semakin tidak baik Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama, maka Produktivitas Kerja menjadi tidak baik.

Kontribusi yang dihasilkan Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai Koefisien Determinasi (KD) sebesar 0,338 terhadap kriteria sedang, dimana nilai ini berarti bahwa 33,8% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh *Kepemimpinan Visioner* dan Motivasi Berprestasi dan sebesar 66,2% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini mengidentifikasi bahwa apabila guru memiliki tingkat Kepemimpinan Visioner yang baik serta Motivasi Berprestasi yang baik maka secara bersama kedua variabel tersebut berkontribusi terhadap peningkatan Produktivitas Kerja.

Guru yang memperoleh perhatian pada masalah Motivasi Berprestasi pada umumnya akan termotivasi untuk bekerja terhadap lebih produktivitas kerja, kreatif dan efektif. Hal ini disebabkan karena adanya perubahan cara pandang guru terhadap dirinya dan pekerjaannya. Tentu saja perubahan cara pandang ini adalah perubahan ke arah yang positif. Melalui peningkatan Motivasi Berprestasi, guru akan mengalami peningkatan rasa percaya diri dan semakin menyadari potensi yang dimilikinya. Selain itu, Motivasi Berprestasi juga membantu guru agar bisa lebih menghargai pekerjaan dan tidak menjadikannya sebagai suatu beban. Ketika nilai-nilai ini sudah muncul dalam diri guru, secara otomatis perilakunya di tempat kerja juga pasti berubah. Guru akan cenderung bekerja terhadap lebih produktivitas kerja dan kreatif agar dapat menghasilkan sesuatu yang berdampak bagi organisasi.

Pada dasarnya seorang pemimpin memang berperan penting dalam mempengaruhi kondisi Motivasi Berprestasi guru. Serupa terhadap perilaku kerja produktivitas kerja, pemberdayaan Motivasi Berprestasi guru juga dipengaruhi oleh keberadaan pemimpin transformasional. Guru yang memperoleh pemberdayaan psikologis (Motivasi Berprestasi) pada umumnya akan termotivasi untuk bekerja lebih produktivitas kerja, kreatif dan efektif. Kepala sekolah perlu memberikan perhatian khusus kepada guru dan menyadari bahwa setiap individu guru memiliki Motivasi Berprestasi dan kemampuan yang berbeda. Untuk itu, kepala sekolah dapat memberikan dukungan kepada setiap guru secara spesifik. Misalnya terhadap memberikan pembinaan aktif dan umpan balik kepada setiap guru. Kepala sekolah memegang peranan penting karena pada umumnya guru akan termotivasi dari sikap dan kebiasaan kepala sekolah.

## 7. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja.

Dari hasil uji hipotesis ketujuh disimpulkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Berprestasi secara bersama terhadap Produktivitas Kerja adalah positif dan sangat signifikan yang ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $19,666 > 2,65$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Persamaan yang diperoleh adalah

~~\_\_\_\_\_~~, hal ini menunjukkan bahwa kenaikan satu tingkat Budaya Organisasi akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja sebesar 0,285 pada konstanta 64,812, kenaikan satu tingkat Kepemimpinan Visioner akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja sebesar 0,061 pada konstanta 64,812, dan setiap kenaikan satu tingkat Motivasi Berprestasi akan mengakibatkan kenaikan Produktivitas Kerja 0,192 pada konstanta 64,812.

Kekuatan pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner, dan Motivasi Berprestasi secara bersama terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai pengaruh  $B_{y123}$  sebesar 0,652 yang berarti pengaruh bersifat sedang dan positif, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik

Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner, dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama maka akan semakin baik pula Produktivitas Kerja dan sebaliknya jika semakin tidak baik Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner, dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama, maka Produktivitas Kerja menjadi tidak baik.

Kontribusi yang dihasilkan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner, dan Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja diperoleh nilai Koefisien Determinasi (KD) sebesar 0,425 terhadap kriteria sedang, dimana nilai ini berarti bahwa 42,5% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner, dan Motivasi Berprestasi dan sebesar 57,5% Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui kontribusi murni masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat telah dilakukan analisis pengaruh parsial. Kontribusi murni masing-masing variabel diketahui terhadap melakukan pengontrolan variabel bebas lain.

*Pertama*, pengaruh parsial antara Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja jika Kepemimpinan Visioner dalam keadaan konstan, diperoleh  $B_{y1-2}$  sebesar 0,349 terhadap kriteria lemah, hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi bukan merupakan satu-satunya variabel/faktor yang dapat mempengaruhi Produktivitas Kerja, melainkan masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi dimana salah satunya adalah Kepemimpinan Visioner.

*Kedua*, pengaruh parsial antara Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja jika Motivasi Berprestasi dalam keadaan konstan, diperoleh  $B_{y1-3}$  sebesar 0,284 terhadap kriteria lemah hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi bukan merupakan satu-satunya variabel/faktor yang dapat mempengaruhi Produktivitas Kerja, melainkan masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi dimana salah satunya adalah Motivasi Berprestasi.

*Ketiga*, pengaruh parsial antara Kepemimpinan Visioner terhadap Produktivitas Kerja jika Motivasi Berprestasi dalam keadaan konstan, diperoleh  $B_{y2-3}$  sebesar 0,098 terhadap kriteria

sangat lemah, hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Visioner bukan merupakan satu-satunya variabel/faktor yang dapat mempengaruhi Produktivitas Kerja, melainkan masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi dimana salah satunya adalah Motivasi Berprestasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini telah menemukan upaya-upaya untuk meningkatkan Produktivitas Kerja Guru ASN Sekolah Dasar di Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang melalui penguatan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner, dan Motivasi Berprestasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, Brown. (2018). *Organizational Culture*, London: Financial Time.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian Teori dan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Barbuto, J.E. and D.W. Wheeler. (2016). *Scale Development And Construct Clarification Of Servant Leadership*, New York: Group & Organization Management.
- Chatab, N. (2019). *Profil Budaya Organisasi*, Jakarta: Gramedia.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition* New York: McGraw-Hill Education.
- Darwin, M. (2014). *Teori Organisasi*, Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Dennis, R. (2014). "Development of the Servant Leadership Assessment Instrumen", *Leadership & Organization Development Journal*.
- Dewi, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 11, 2016: 7473-7499 ISSN: 2302-8912. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Focht, A. and M. Ponton. (2015). "Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphy Study", *International Journal of Leadership Studies*, Vo. 9, Issue 1, pp. 44-60.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, J. and R.A. Baron. (2018). *Behavior in Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hamalik, O. (2013). *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Irving, J.A. (2015). "Servant Leadership and the Effectiveness of Teams", *Dissertation of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership*.
- Jiyono, M. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah: Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Jakarta Adicita.
- Komarudin. (2012). *Analisa Organisasi Manajemen Modern*, Jakarta: Rajawali.
- Kusaeri. (2016). *Pengukuran dan Penilaian Pendidikan*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lantu, D., E. Pesiwarissa, dan Agusman. (2017). *Servant Leadership*, Yogyakarta: Gradien Books.
- Luthans, F. (2018). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- McClelland, D. (2011). *The Achievement Motive*, New York: Irvington Publishers Inc.
- Minner, JB., (2017). *Organizational Behavior: Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Nawawi, H. (2013). *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gajah. Mada University Press.
- Ndara, T. (2015). *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Neuschel, P.R. (2018). *The Servant Leader: Pemimpin Yang Melayani*, Jakarta: Akademia.
- Nitisemito, A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia.
- Obiora, J.N. (2015). *Opportunity For Servant Leadership And Organizational Citizenship Behaviour In The Nigerian Hospitality*

- Industry. Department of Hospitality Management and Tourism, Faculty of Management Sciences, University of Port Harcourt, Port Harcourt, Nigeria *European Journal of Hospitality and Tourism Research* Vol.3, No.1, pp.1-13. March 2015.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (2016). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, New York: SAGE Publications.
- Patterson, K.A. (2013). *Servant Leadership: A Theoretical Model*, Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Pidarta, M. (2010). *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2010). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3.
- Poli, W.I.M. (2011). *Kepemimpinan Strategik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*, Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Pratama. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *JOM FISIP* Vol. 4 No. 2 Oktober 2017.
- Purwanto, M.N. (2013). *Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Riduwan dan Kuncoro, A.E. (2017). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analisis (Analisis Jalur)*, Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P. (2017). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia.
- Sendjaya dan J.C. Sarros. (2012). "Servant leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations", *Journal Of Leadership and Organization Studies*, pp.113-118.
- Spears, L. (2014). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders". *The Journal of Virtues & Leadership*.
- Spencer, P.E. (2018). *Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley & Son.
- Sudijono, A. (2017). *Evaluasi Pendidikan*, Jakarta; Raja Grafindo.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2018). *Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Suwarto. (2012). *Efektivitas Organisasi: Kajian Perilaku*, Jakarta: Erlangga.
- Trompenaars, F. & Voerman, E. (2010). Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy: Servant-Leadership across cultures. New York, NY: McGraw-Hill.
- Waddell, J.T., (2016). *Servant Leadership, School of Leadership Studies*, New Jersey: Regent University.
- Widjaja. (2016). *Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan*, Jakarta: Akademi Pressindo.