

SERVANT LEADERSHIP DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA GURU SMA DAN SMK SWASTA DI KOTA DAN KABUPATEN MADIUN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI PEMEDIASI

Veronika Agustini Srimulyani
Unika Widya Mandala Madiun
sveronikaagustinis@yahoo.co.id
Sri Rustiyaningsih
Unika Widya Mandala Madiun
naning@staff.widyamandala.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to: 1) provide empirical evidence of the influence of the leadership practices in terms of servant leadership approach and its influence on employee engagement and OCB teacher; 2) provide empirical evidence of the impact of the OCB employee engagement and employee performance (in this case the teacher performance); 3) prove OCB impact on teacher performance, both directly and through employee engagement as mediating. This study uses a quantitative approach with a survey method that is research taking sample from a population using a questionnaire as a data collection tool. Primary data collection is done by cross sectional study using questionnaires. Respondents in this study are permanent teachers from 27 high schools and private vocational school in the Madiun City and Madiun District. A total of 417 questionnaires were returned questionnaires and questionnaires that can be used amounted to 319 questionnaires. To test the hypothesis of partial effect, test equipment used is the t test and for testing mediating hypothesis, tested by causal step. This study used the technique are a simple linear regression analysis and multiple linear regression analysis, which is processed by using SPSS version 18. The 6th hypothesis proposed in the study, is acceptable so that it can be concluded that: 1) the practice of leadership in terms of servant leadership approach is positive and significant impact on employee engagement and OCB on permanent teachers; 2) Employee engagement is positive and significant effect on OCB and teacher performance; 3) OCB positive and significant impact on teacher performance; 4) Employee engagement and OCB fully mediated the relationship between servant leadership and teacher performance.

Keywords: Servant Leadership, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Teacher Performance

PENDAHULUAN

Capaian kinerja sebuah organisasi pendidikan yang tinggi membutuhkan tenaga pendidik yang memiliki *engagement* yang tinggi. Saks (2006) menyatakan *employee engagement* memprediksi *employee outcomes*, kesuksesan organisasi, dan kinerja keuangan. *Employee work engagement* yang tinggi membuat individu termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat serta merasa keberadaannya dalam organisasi bermakna yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam penelitian Rohayati (2014) dan Rahayu & Surahman (2012) ditemukan bahwa *employee engagement* berdampak positif terhadap kinerja individual, sedangkan kepemimpinan berdampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja individual dengan *employee engagement* sebagai pemediiasi. Salah satu faktor untuk meningkatkan *employee engagement* adalah faktor kepemimpinan (Rahayu dan Surahman, 2012).

Seperti halnya organisasi pada umumnya, masa depan organisasi pendidikan ditentukan oleh eksistensi para pemimpinnya. Menjadi pemimpin di institusi pendidikan selain harus menguasai teori kepemimpinan, juga harus terampil menerapkan situasi praktis di lapangan dan memiliki etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang pimpinnya berkembang dan melakukan perubahan dalam rangka menyesuaikan perubahan lingkungan. Tantangan pemimpin organisasi pendidikan sebagai organisasi nirlaba adalah sulitnya mengubah kultur dan mindset sumber daya manusia dari yang berkinerja rendah menjadi berkinerja tinggi. Untuk itu diperlukan kepemimpinan kredibel diperlukan untuk meningkatkan *employee engagement*, sehingga kinerja pelayanan anggota organisasi pendidikan kepada peserta didik anggota organisasi dapat meningkat.

Untuk meningkatkan *employee engagement*, pendekatan *servant leadership* (SL) merupakan bentuk kepemimpinan alternatif yang dapat diterapkan. *Servant leadership* (SL) adalah kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Pandangan yang mendorong semakin pentingnya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia adalah pandangan Wong dan Davey (2007) yang menyatakan bahwa fokus kepemimpinan harus digeser dari proses dan hasil menjadi orang dan masa depan. *Servant leadership* merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya (Mukasabe, 2004). Selain dapat menumbuhkan *employee engagement*, SL dapat menumbuhkan *organizational citizenship behavior* (OCB) para anggota organisasi, seperti yang ditemukan Mira dan Margaretha (2012) bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap OCB.

Permasalahan utama yang diteliti adalah *servant leadership* dan dampaknya terhadap *employee engagement* dan OCB yang dimiliki guru tetap pada organisasi pendidikan SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun serta konsekuensinya terhadap kinerja individual para guru tetap di SMA dan SMK Swasta se Kota dan Kabupaten Madiun. Pemilihan organisasi pendidikan SMA dan SMK milik Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun karena beberapa alasan, berikut: 1) SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun dihadapkan pada tantangan dalam meningkatkan kinerja guru dan institusi pendidikan di tengah persaingannya dengan SMA dan SMK Negeri di Kota dan Kabupaten Madiun yang pada kenyataannya sangat berkembang pesat dibanding swasta; 2) Tingkat kesejahteraan guru tetap SMA dan SMK swasta, khususnya yang belum tersertifikasi masih rendah; hal ini merupakan tantangan pemimpin dalam menumbuhkan *employee engagement* dan OCB para guru tetap, agar pada akhirnya guru terpacu menampilkan kinerja terbaiknya demi kontribusinya bagi kinerja sekolah tempatnya bekerja.

Ada pun tujuan penulisan meliputi: 1) Untuk memberikan bukti secara empiris pengaruh praktik kepemimpinan ditinjau dari pendekatan *servant leadership* dan pengaruhnya terhadap *employee engagement* dan OCB guru; 2) Untuk memberikan bukti secara empiris dampak *employee engagement* terhadap OCB dan *employee performance* (dalam hal ini kinerja guru); 3) Untuk membuktikan dampak OCB terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun melalui *employee engagement* sebagai mediasi.

KAJIAN TEORI, KAJIAN EMPIRIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Servant Leadership

Pada prinsipnya, kepemimpinan dalam lingkup pendidikan (*educational leadership*) berorientasi pada keberlanjutan dan pengembangan dari efisiensi dan efektivitas sekolah. Kepala sekolah hanya dapat meraih kesuksesan melalui kerja sama dengan warga sekolah lain, dan melalui upaya peningkatan maksimal dari produktifitas dan usaha-usaha yang dilakukan oleh semua warga sekolah. Berangkat dari pandangan ini, peran dan praktek kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam memberdayakan *stakeholder* sekolah menjadi hal yang mutlak. Di lain pihak, perkembangan terakhir tentang penelitian di bidang kepemimpinan mengarah kepada kepemimpinan pelayan (*servant leadership*=SL). Para peneliti menyimpulkan bahwa SL merupakan konsep yang valid dalam kepemimpinan organisasi. Aplikasi SL meliputi dunia bisnis, pendidikan, dan berbagai yayasan (Greenleaf,1977). Pendekatan SL berfokus pada pengembangan potensi pegawai sepenuhnya untuk

efektivitas tugas bidang tugas masing-masing, mengembangkan komunitas pelayanan, mengembangkan motivasi diri, dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan masa depan (Liden *et al.*, 2008).

Wong dan Page (2003) mengajukan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leaders*, yang terdiri dari empat kategori, yaitu (1) *character-orientation*, berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin (contoh *integritas*, *humility*, dan *servanthood*); (2) *people-orientation*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan mereka (contoh *caring for others*, *empowering others*, *developing others*); (3) *task-orientation*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil (contoh *visioning*, *goal setting*, dan *leading*); dan (4) *process-orientation*, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel. Analisis faktor dalam penelitian Barbuto dan Wheeler (2006) menghasilkan lima (5) faktor SL yaitu *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship*. Lima (5) dimensi tersebut belum mencakup keempat kategori dalam kerangka kerja konseptual pengukuran SL yang dikembangkan Wong dan Page (2003).

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan lima dimensi Barbuto dan Wheeler ditambah tiga (3) dimensi, yaitu *service*, *humility*, dan *vision*, karena ke-3 dimensi tersebut lebih banyak disebut oleh para penulis dan peneliti sebagai dimensi SL, serta untuk mengisi kategori Wong dan Page. Dengan demikian, kategori *characteristic-orientation* diwakili oleh *wisdom*, *humility*; *people-orientation* diwakili oleh *altruistic calling* dan *emotional healing*; *task-orientation* diwakili oleh *organizational stewardship*, *persuasive mapping*, dan *vision*; *process-orientation* diwakili oleh *service*.

Employee Engagement

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir, karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hewitt (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif pegawai dan perusahaan (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Employee engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Kingsley dan Associates, 2008). Menurut Federman (2009) *employee engagement* adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana karyawan bekerja dan lama masa bekerja.

Gallup, dalam survey Q12-nya tentang *employee engagement* ini, membagi karyawan dalam tiga kategori dengan ciri-cirinya sebagai berikut (Steve Crabtree, 2012):

- a. Karyawan yang terikat (*engaged employees*), karyawan bekerja dengan bersemangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaan. Karyawan umumnya menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan perusahaan.
- b. Karyawan yang tidak terikat (*not-engaged employees*): secara praktis mereka tidak lagi memikirkan kemajuan perusahaan. Karyawan seperti orang yang tidur sambil berjala, melewatkan waktu untuk bekerja, tetapi tidak cukup memberikan energi atau semangat dalam pekerjaannya.

- c. Karyawan yang lepas (*actively disengaged employees*): karyawan bukan hanya tidak puas dengan tempat kerjanya, bahkan secara terbuka karyawan menampakkan ketidak-puasannya di tempat kerja. Setiap hari karyawan seolah menumpang atau bahkan menggerogoti apa yang dihasilkan oleh rekan-rekan kerjanya.

Employee engagement berhubungan dengan produktivitas, profitabilitas, pemeliharaan karyawan, keamanan dan kepuasan pelanggan (Buckingham dan Coffman, 1999; Coffman dan Gonzales-Molina, 2001; dalam Endres dan Mancheno-Smoak, 2008). *Employee work engagement* atau *worker engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan karyawan dengan *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Dimensi *employee work engagement* meliputi: *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli *et al.*, 2002):

- a. *Vigor*: curahan energi dan mental yang kuat seseorang selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*: perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- c. *Absorption*: merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Istilah lain dari *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *extra role-behavior* yaitu perilaku individu yang melebihi *job description* dalam tugasnya, melakukan pekerjaan di luar perannya dalam organisasi yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan berakibat positif terhadap efektivitas organisasi, dan dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi. Dengan kata lain OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi.

Menurut Podsakoff (2000) ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti sebagai berikut:

1. Perilaku menolong (*helping behavior*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (2005) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*.
2. *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*.
3. *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi.
4. *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,
5. *Individual initiative*, merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (2005) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*.
6. *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,

7. *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai.

Ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan yaitu karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, 2000). Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan; karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran; serta karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Kajian Empiris dan Pengembangan Hipotesis

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo (2010) menemukan bahwa SL dapat menjadi alternatif kepemimpinan di pendidikan tinggi untuk melakukan perubahan organisasi dengan berhasil. Hasil penelitian Srimulyani dan Hutajulu (2013) menemukan bahwa SL berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja guru tetap SMA dan SMK di Kota Madiun. Dalam penelitian Srimulyani (2010) ditemukan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru tetap SMA di Kota Madiun, sedangkan penelitian Mira dan Margaretha (2012) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB staf perpustakaan. Hasil penelitian Saragih dan Margaretha (2013) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi, keinginan keluar, OCB menjadi konsekuensi dari variabel *employee engagement*. Penelitian Rahayu dan Surahman (2012) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja individual karyawan; dan *employee engagement* memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja individual. Fitriastuti (2013) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian empiris sebelumnya, hipotesis dirumuskan sebagai berikut.

H1: *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun.

H2: *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun

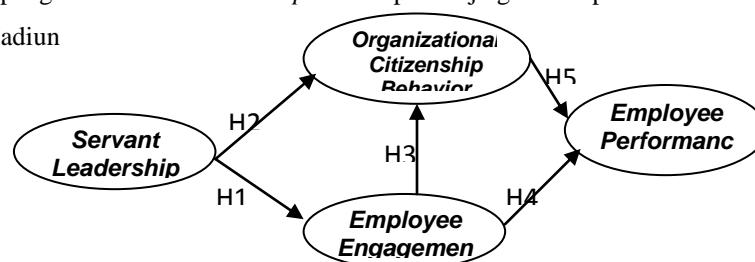
H3: *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun.

H4: *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun.

H5: OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun

H6a: *Employee engagement* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun.

H6b: OCB memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun



Gambar 1. Model penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Pengambilan data primer dilakukan secara *cross sectional study* dengan menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan di wilayah Kota dan Kabupaten Madiun Jawa Timur dengan obyek penelitian guru tetap SMA dan SMK Swasta se-Kota dan Kabupaten Madiun. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari berbagai instansi terkait, yaitu SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun, dan dinas terkait lainnya. Penentuan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling* yaitu *convenience sampling*. *Convenience sampling* merupakan metode yang *unrestricted* yang memungkinkan peneliti mengambil elemen populasi dengan mudah. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada guru tetap SMA/SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun.

Pengukuran variabel dan definisi operasional variabel diuraikan sebagai berikut.

1. *Servant Leadership*

Servant leadership diukur dengan menggunakan 39 pernyataan, yang dikembangkan dari 8 dimensi SL yang dikembangkan Barbuto dan Wheeler (2006) Wong dan Page (2003), yang meliputi: *wisdom, humality, altruistic calling, emotional healing, persuasive mapping, organizational stewardship, vision, dan service*. Rentang pilihan tanggapan dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

2. *Employee engagement*

Employee engagement menggambarkan sebagai sikap positif seseorang (karyawan) yang meliputi komitmen, keterlibatan dan keterikatan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Pengukuran variabel ini berjumlah 17 pernyataan yang dikembangkan dari dimensi *employee engagement* (Schaufeli *et al.*, 2002). Pilihan tanggapan dimulai dari tidak pernah (1), kadang-kadang (2), sering (3), sangat sering (4), dan selalu (5).

3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB menggambarkan perilaku seseorang (karyawan) bukan karena tuntutan tugasnya tetapi berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati. Pengukuran variabel ini berjumlah 15 pernyataan yang dikembangkan dari dimensi OCB menurut Organ (2005) yang meliputi: *helping, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

4. *Employee Performance (Kinerja Pegawai)*

Kinerja pegawai dalam hal ini yang dimaksud adalah kinerja guru yaitu menggambarkan kemampuan guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, menerapkan strategi pembelajaran, menciptakan lingkungan budaya belajar, pengembangan profesi dan komunikasi serta evaluasi pembelajaran. Pengukuran variabel ini berjumlah 15 pernyataan yang dikembangkan dari dimensi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional (UU No. 16 th 2007).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil responden penelitian yang meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan disajikan pada tabel

Tabel 1. Profil Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	130	41,00%
Perempuan	189	59,00%
Jumlah	319	100,00%
Tingkat Pendidikan		
Strata 1 (S1)	293	91,85%
Strata 2 (S2)	26	8,15%
Jumlah	319	100%

Sumber: Data primer, 2015

Jika dilihat dari jenis kelamin sebanyak 41% responden berjenis kelamin laki-laki dan 59% berjenis kelamin perempuan. Jika dilihat dari tingkat pendidikan sebagian besar responden (91,85%) memiliki tingkat pendidikan strata 1 (S1) dan sebagian kecil (8,15%) memiliki tingkat pendidikan strata 2 (S2).

Berdasarkan tujuan penelitian, pengujian hipotesis pengaruh secara parsial, alat uji yang digunakan adalah uji t dan untuk hipotesis mediasional atau *mediational hypothesis*, diuji dengan *causal step* berdasarkan ketentuan dari Baron dan Kenny (1986). Berikut ini uji *goodness of fit* yang dilakukan dengan nilai statistik F dan nilai statistik t.

1) Pengujian Pengaruh Secara Simultan

Untuk mengetahui keeratan pengaruh antara beberapa variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan pada persamaan regresi linier berganda yang dikembangkan adalah dengan melihat apakah nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak dengan menggunakan uji F. Tabel berikut ini nilai F hitung dari analisis regresi berganda dalam penelitian ini, yang diambilkan dari tabel Anova masing-masing analisis regresi berganda.

Tabel 3. Hasil Uji F

Persamaan Regresi	F hitung	F tabel	Sig.	Keterangan
$OCB = a_0 + b_1SL + b_2EE + e_1$	112,828	3,02	0,000	Signifikan
$EP = a_0 + b_1EE + b_2SL + e_1$	89,190	3,02	0,000	Signifikan
$EP = a_0 + b_1SL + b_2OCB + e_1$	111,058	3,02	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai F hitung dari ketiga persamaan regresi berganda lebih besar dari F tabel (3,02) dan nilai *p-value* (sig) (0,000) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05) hal ini berarti dari ketiga persamaan regresi berganda yang dikembangkan secara simultan semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2) Uji Pengaruh Secara Parsial (Uji t)

Pengujian ini menggunakan uji t dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak antara t hitung dan t tabel pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha=0,05$). Nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (CR) diestimasi dari hasil analisis regresi, yang diolah dengan SPSS versi 18 dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis Regresi

	Estimate	S.E.	Standardized Coefficients Beta	C.R. (t-hit)	T tabel	P	Keterangan
$EE = a_0 + b_1SL + e_1$model 1)							
SL → EE	0,625	0,080	0,403	7,851	1,980	0,000	Signifikan
$OCB = a_0 + b_1SL + b_2EE + e_1$model 2)							
SL → OCB	0,204	0,041	0,236	5,018	1,980	0,000	Signifikan
EE → OCB	0,287	0,026	0,513	10,931	1,980	0,000	Signifikan
$EP = a_0 + b_1SL + e_1$model 3)							
SL → EP	0,417	0,044	0,467	9,394	1,980	0,000	Signifikan
$EP = a_0 + b_1EE + e_1$model 4)							
EE → EP	0,308	0,027	0,534	11,256	1,980	0,000	Signifikan
$EP = a_0 + b_1EE + b_2SL + e_1$model 5)							
EE → EP	0,268	0,044	0,300	6,100	1,980	0,000	Signifikan
SL → EP	0,238	0,028	0,413	8,410	1,980	0,000	Signifikan
$EP = a_0 + b_1SL + b_2OCB + e_1$model 6)							
SL → EP	0,222	0,043	0,249	5,171	1,980	0,000	Signifikan
OCB → EP	0,507	0,050	0,493	10,244	1,980	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS

a) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *servant leadership* (SL) pada model 1 sebesar 0,403 dengan nilai t hitung sebesar $7,851 > 1,980$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \text{taraf signifikansi } 0,05$ maka hipotesis (H1) yang menyatakan: *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun, **diterima**.

b) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *servant leadership* pada model 2 sebesar 0,236 dengan nilai t hitung sebesar $5,018 > 1,980$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \text{taraf signifikansi } 0,05$ maka hipotesis (H2) yang menyatakan: *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun, **diterima**.

c) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *employee engagement* (EE) pada model 3 sebesar 0,467 dengan nilai t hitung sebesar $9,394 > 1,980$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \text{taraf signifikansi } 0,05$ maka hipotesis (H3) yang menyatakan: *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun, **diterima**.

d) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *servant leadership* pada model 4 sebesar 0,534 dengan nilai t hitung sebesar 11,256 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < taraf signifikansi 0,05 maka dapat disimpulkan variabel *servant leadership* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *employee performance*.

e) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *employee engagement* pada model 5 sebesar 0,300 dengan nilai t hitung sebesar 6,100 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < taraf signifikansi 0,05 maka hipotesis (H4) yang menyatakan: *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun, **diterima**.

f) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employee Performance* (Kinerja Guru)

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *organizational citizenship behavior* pada model 6 sebesar 0,493 dengan nilai t hitung sebesar 10,244 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < taraf signifikansi 0,05 maka hipotesis (H5) yang menyatakan: OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun, **diterima**.

g) Analisis *Employee Engagement* sebagai Pemediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* (Kinerja)

Berdasarkan hasil estimasi model regresi yang dikembangkan (tabel 4) beberapa persyaratan untuk tercapainya mediasi terpenuhi (Baron and Kenny, 1986); **Pertama**, variabel independen (SL) signifikan mempengaruhi variabel mediator (EE) pada persamaan 1 ($EE = a + b_1SL + e_1$) dengan koefisien $a \neq 0$ (0,403); **kedua**, variabel independen (SL) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EP) pada persamaan 3 ($EP = a + b_1SL + e_1$), dengan koefisien $c \neq 0$ (0,467); dan **ketiga**, variabel mediator (EE) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EP) pada persamaan 5 ($EP = a_0 + b_1EE + b_2SL + e_1$) dengan koefisien $b \neq 0$ (0,300). Pada persamaan 5 didapat pengaruh variabel independen (SL) terhadap variabel dependen (EP) **lebih rendah** pada persamaan 5 (c') dibandingkan pada persamaan 3 (c) yaitu $0,413 < 0,467$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* (EE) merupakan pemediasi hubungan *servant leadership* (SL) terhadap *employee performance* (EP) atau kinerja.

Dari tabel 4 pada persamaan 5 ($EP = a_0 + b_1EE + b_2SL + e_1$) dapat dilihat bahwa pengaruh SL terhadap variabel EP (*employee performance*) menurun (dari koefisien sebesar 0,467 menjadi 0,413 dan tetap signifikan (p value; 0,000 dan t hitung: 8,410), sehingga dapat dikatakan bahwa *employee engagement* (EE) berperan sebagai *partial mediation* atas pengaruh SL terhadap EP. Hal ini sesuai dengan pendapat Kenny (2008) dan Preacher and Hayes (2004) yang menyatakan bahwa bila step 2 dan step 3 terpenuhi dan koefisien c' tidak signifikan ($c' = 0$) maka terjadi *perfect* atau *complete mediation* dan bila koefisien c' berkurang namun tetap signifikan ($c' \neq 0$) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Hal ini berarti hipotesis (H6a) yang menyatakan: *employee engagement* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun, **diterima**.

h) Analisis *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Pemediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil estimasi model regresi yang dikembangkan (tabel 4), beberapa persyaratan untuk tercapainya mediasi terpenuhi; **Pertama**, variabel independen (SL) signifikan mempengaruhi variabel mediator (OCB) pada persamaan 2 ($OCB = a_0 + b_1SL + b_2EE + e_1$) dengan koefisien $a \neq 0$ (0,236); **kedua**, variabel independen (SL) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EP) pada persamaan 3 ($EP = a + b_1SL + e_i$), dengan koefisien $c \neq 0$ (0,467); dan **ketiga**, variabel mediator (OCB) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EP) pada persamaan 6 ($EP = a_0 + b_1SL + b_2OCB + e_1$) dengan koefisien $b \neq 0$ (0,493). Pada persamaan 5 didapat pengaruh variabel independen (SL) terhadap variabel dependen (EP) **lebih rendah** pada persamaan 5 (c') dibandingkan pada persamaan 3 (c) yaitu $0,249 < 0,467$ sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan pemediasi hubungan *servant leadership* (SL) terhadap *employee performance* (EP) atau kinerja.

Dari tabel 4 pada persamaan 6 ($EP = a_0 + b_1SL + b_2OCB + e_1$) dapat dilihat bahawa pengaruh SL (*servant leadership*) terhadap variabel EP (*employee performance*) menurun (dari koefisien sebesar 0,467 menjadi 0,249 dan tetap signifikan (p value; 0,000 dan t hitung: 5,171), sehingga dapat dikatakan bahwa OCB berperan sebagai *partial mediation* atas pengaruh SL terhadap EP. Hal ini berarti hipotesis (H6b) yang menyatakan: OCB memediasi pengaruh praktek kepemimpinan ditinjau dari pendekatan *servant leadership* terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun, **diterima**.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang diuraikan sebelumnya, diketahui bahwa hipotesis-hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dapat **diterima**. Pada bagian ini disajikan pembahasan atas hasil analisis kuantitatif regresi linier berganda, dengan menggunakan pendekatan teoritis, artinya hasil analisis kuantitatif tersebut digunakan sebagai petunjuk awal untuk menelusuri beberapa permasalahan dan fenomena.

a. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil variabel *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*, dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan Rahayu dan Surahman (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*), dimana dalam penelitian ini praktek kepemimpinan ditinjau dari dimensi *servant leadership*.

Engagement merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas (kinerja) dan kepuasan pelanggan, dan juga mengurangi *turnover*, sehingga amat penting bagi sebuah organisasi untuk berfokus untuk meningkatkan *engagement* anggota organisasi dalam bekerja. Pencapaian *employee engagement* dapat diupayakan melalui gaya kepemimpinan, dan salah satu gaya atau pendekatan kepemimpinan yang dikaji adalah *servant leadership*. Praktek kepemimpinan ditinjau dari pendekatan *servant leadership* di organisasi pendidikan yang dilihat dari aspek: *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, *organizational stewardship*, *vision*, dan *service*, dapat berdampak pada tingkat *employee engagement* para guru, sehingga para guru memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan sekolah dalam jangka panjang, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja guru dan kepuasan para peserta didik. Semakin tinggi praktek *servant leadership* semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* anggota organisasi, demikian sebaliknya. *Employee engagement* dilihat dari aspek: 1) *vigor*; merupakan curahan energi dan mental yang kuat seseorang selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam

menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan; 2) *dedication*; perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan; 3) *absorption*; merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

b. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil variabel *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan Srimulyani sebelumnya (2010) ditemukan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan Vondey (2010) membuktikan bahwa *servant leadership* berhubungan OCB, serta mendukung Mira dan Margaretha (2012) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB.

OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela/*extra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat yang bersifat menolong, contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela di saat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu. Dimensi OCB meliputi: *helping/altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Servant leadership* merupakan perilaku dalam konteks pelayanan dalam suatu kegiatan dengan rekan kerja dan kebutuhan para pengikut (*follower*) dalam organisasi serta yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pengikutnya. Perilaku pemimpin yang mencerminkan *servant leader* di organisasi pendidikan sangat mempengaruhi OCB pada para guru, karena para guru cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin memiliki jiwa melayani *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh OCB yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan OCB pula pada bawahannya.

c. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil variabel *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan arah positif. Kekuatan pendorong dibalik popularitas dari *employee engagement* bahwa terdapat dampak positif untuk organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian ini mendukung Saragih dan Margaretha (2013) yang menemukan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari variabel *employee engagement* baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*. Hasil penelitian ini juga mendukung Sack (2006) yang menemukan *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*).

Employee engagement umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (dalam Saks, 2006). Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan yang baik para guru dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat para guru bekerja, kepala sekolah yang memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat para guru

dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan. Perilaku individu dalam memberikan upaya terbaik melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan merupakan perwujudan *ekstra-role behavior* atau OCB.

d. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil variabel *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* (kinerja guru), dengan arah positif. Hasil penelitian ini mendukung Srimulyani dan Hutajulu (2013) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan kinerja guru tetap SMA dan SMK di Kota Madiun. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Sumarno (2009) yang menemukan pengaruh positif signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Kepala sekolah mempunyai tanggungjawab yang berat sebagai pemimpin di sekolahnya, khususnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yaitu guru. Ini berarti bahwa jika pendekatan kepemimpinan kepala sekolah semakin baik, maka kinerja guru akan semakin meningkat. Pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan *servant leader* di organisasi pendidikan berdampak positif pada tingkat kinerja guru, semakin pemimpin dapat menunjukkan perilaku yang seorang *servant leader*, maka semakin tinggi kinerja para guru, demikian sebaliknya.

e. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil variabel *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* (kinerja guru), dengan arah positif. Hasil penelitian ini mendukung Rahayu dan Surahman (2012) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja individual karyawan.

Engagement bukanlah sikap, ini merupakan kadar di mana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja pada peran seseorang. Pegawai dengan *engagement* tinggi adalah bagaimana individu memberdayakan diri sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya. *Engagement* melibatkan emosi, perilaku secara aktif dan melibatkan aspek kognitif. May *et al.*, 2004 (dalam Saks, 2006) juga menyarankan bahwa keterikatan dapat dipikirkan sebagai suatu anteseden dari keterlibatan kerja pada individu di mana pengalaman keterikatan yang dalam peran individu seharusnya datang untuk mengenal pekerjaannya. Dalam organisasi pendidikan, keterikatan tersebut memperlihatkan bagaimana para guru memberdayakan diri sendiri dalam peran kerjanya, sehingga para guru dengan *engagement* yang tinggi dapat pula memiliki capaian kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya.

KESIMPULAN

- a. Praktek kepemimpinan ditinjau dari pendekatan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun.
- b. Praktek kepemimpinan ditinjau dari pendekatan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun.
- c. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun.

- d. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun.
- e. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun
- f. *Employee engagement* memediasi pengaruh praktek kepemimpinan ditinjau dari pendekatan *servant leadership* terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan kabupaten Madiun.
- g. OCB memediasi pengaruh praktek kepemimpinan ditinjau dari pendekatan *servant leadership* terhadap kinerja guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun

DAFTAR PUSTAKA

- Barbuto, John E. Jr. & Daniel. W. Wheeler. 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 3 June 2006 300-326, Sage Publication.
- Crabtree, Steve. 2011. What Your Employees Need to Know. <http://businessjournal.gallup.com/content/146996/employees-need-know.aspx> [Online: Desember 2012].
- Departemen Pendidikan Nasional. 2009 Buku 3 Pedoman Penyusunan Portofolio. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.
- ESQ-News.Com. 2012. <http://esq-news.com/2012/berita/7/11/engagement-dan-racun-budaya-perusahaan>.
- Endres, Grace, M. & Mancheno-Smoak, L. 2008. The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*; Spring 26 (1). pp. 69-78.
- Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press
- Handoyo, Seger. 2010. Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa perubahan Organisasi. *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 14 (2), Desember 2010.
- Hewitt Assosiate. 2008. *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. 2008. Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Enggement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No.7, pp.743-757.
- Mira, Wike Santa, dan Meily Margaretha. 2012. Pengaruh *Sevant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen*, Vol.11 (2), Mei 2012; Universitas Kristen Maranatha, ISSN 1411-9293 99. http://repository.maranatha.edu/4059/1/servant%20leadership_meily.pdf
- Laub, James A. 1999. *Assesing The Servant Organization : Development of The Organisational Leadership Assessment (OLA) Instrument*. <http://www.olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Brief.pdf>
- Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. 2000. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 85(3):pp. 407-416.
- Organ, Dennis W. 2005. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications, Inc
- Rahayu, Susi A., dan Emma Surahman. 2012. Peran Kepemimpinan dan Employee Engagement terhadap Kinerja Individual Karyawan Instalasi Farmasi. *Jurnal Farmasi Klinik Indonesia*, Vol. 1 (3), September 2012.
- Rohayati. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Kredibel terhadap Employee Engagement dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Indonesia*. Repository.upi.edu.perpustakaan.upi.edu.
- Saks, Alan M. 2006. Employee Engagemet: Antecedents and Consequences. *Journal of Managerial Pshycology*, Vol. 21 (7), pp. 600-619.
- Saragih, Susanti dan Meily Margaretha. 2013. Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan. *Seminar Nasional dan Call for paper*, Universitas Maranatha, Bandung, 19-20 Juni 2013; ISSN 978-979-19940-2-6. <http://repository.maranatha.edu/4053/1/Anteseden%20dan%20Konsekuensi%20Employee%20Engagem ent.pdf>.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez- Roma, V. & Bakker, A.B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*: 3, 71-92
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. 2010. *Leadership and Engagement: A Brief Review of The Literature, A Proposed Model, And Practical Implications* (pp. 149-158). In Albrecht, S.A. (Ed). *Handbook of Work Engagement: Perspectives, Issues, Research, And Practices*. Edward Elgar Publishing, Inc.:Massachusets.
- Srimulyani, Veronika Agustini, dan Kesia Hutaju. 2013. Dampak *Servant Leadership* terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru: Studi pada Guru-guru SMA dan SMK se-Kota Madiun. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*; Vol 1 (1), pp. 28-41.
- _____. 2012. Antecedent *Organizational Citizenship Behavior*: Studi Pada Guru-guru SMA di Kota Madiun. *Jurnal Widya Warta*, No. 01 Tahun XXXVI/Januari 2012.
- Sumarno. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes. *Tesis Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang*. <http://lib.unnes.ac.id/16740/1/1103507021.pdf>
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*. 6(1), hal. 4-27.
- Wong, P.T., & Davey, D. (2007). *Best practice in servant leadership*. http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wongdavey.Pdf
- Wong, P.T., & Page, D. 2003. *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. <http://www.meaning.ca/archives/archive/pdfs/WongServantLeadership.pdf>.