

Pemodelan dan Optimasi Penguatan Kepemimpinan Melayani

Andi Hermawan¹, Eni Susanti²

¹Institut Agama Islam Depok Al-Karimiyah, Kota Depok, Indonesia

²Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, Indonesia

gus.andi.evolutioner@gmail.com

enisusanti00@gmail.com

ABSTRAK

Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah merupakan faktor penyumbang keberhasilan dalam upaya penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kompetensi dan kemampuan dalam tugas, peran, dan fungsinya. Pemberian pelayanan yang prima kepada seluruh warga sekolah, mengoptimalkan pemberdayaan dan pengembangan warga sekolah, fokus pada kinerja dan pertumbuhan serta dampak untuk kemajuan sekolah dan bagi masyarakat, kepemimpinan ini disebut kepemimpinan melayani. Berdasarkan riset pendahuluan, diketahui bahwa Kepala Sekolah SMK Swasta di Kabupaten Bogor belum optimal menunjukkan kepemimpinan melayani. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan cara dan strategi penguatan kepemimpinan melayani dengan menganalisis pengaruh variabel yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani. Penelitian ini menggunakan pendekatan POP-SDM (Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen) dengan analisis SITOREM untuk menghasilkan solusi optimal dari solusi yang ada. Implikasi penelitian adalah, jika kepemimpinan melayani ingin dikuatkan maka diperlukan pengembangan dari kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, team work, dan peningkatan komitmen terhadap organisasi, serta motivasi kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Melayani, Kecerdasan Adversitas, Kepribadian Proaktif, Teamwork, Komitmen terhadap Organisasi, Motivasi Kerja, analisa SITOREM



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Penulis Korespondensi:

Eni Susanti,

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi,

Komplek Kemendikbudristek Gedung A, Jl. Jenderal Sudirman, Senayan, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10270

enisusanti00@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pembangunan Nasional melalui bidang pendidikan bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya. Upaya pemerintah dalam memajukan pendidikan di Indonesia terus dilakukan secara berkesinambungan. Salah satunya adalah melakukan pembaharuan tentang tugas pokok kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Kepala sekolah merupakan kunci strategis dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien karena bermutu tidaknya sekolah bergantung kepada kepala sekolah, bagaimana kepala sekolah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin. Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan (Permendikbud) nomor 6 tahun 2018 menegaskan bahwa guru yang diangkat menjadi kepala sekolah bukan lagi sebagai tugas tambahan akan tetapi sebagai tugas pokok untuk memimpin dan mengelola setiap tingkat satuan pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinasi, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan layanan pendidikan, agar kegiatan - kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan - tujuan pendidikan. Kepala sekolah yang melayani adalah kepala sekolah yang membantu warganya dengan berbagai upaya demi kemajuan sekolah. Kepemimpinan melayani adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat dalam interaksi dengan lingkungan.

Konsep kepemimpinan melayani adalah pemberian pelayanan yang prima kepada seluruh warga sekolah, mengoptimalkan pemberdayaan dan pengembangan warga sekolah, dengan esensi adalah kepala sekolah melayani orang lain. Fokus dari kepemimpinan melayani adalah kinerja dan pertumbuhan serta dampak untuk kemajuan sekolah dan bagi masyarakat. Dengan kata lain guru yang diangkat menjadi kepala sekolah tidak sekedar menjabat sebagai pemimpin yang menguasai ilmu manajerial, kewirausahaan dan supervisi, melainkan kepala sekolah yang menguasai ilmu manajerial, kewirausahaan dan supervisi yang siap

memberikan pelayanan kepada guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, masyarakat dan seluruh stakeholder yang terkait dengan pendidikan.

Kepemimpinan melayani yang dikembangkan di sekolah akan menghasilkan kepala sekolah yang memiliki keterampilan sebagai berikut : 1) keterampilan teknis (technical skills) merupakan keterampilan dalam mengawasi dan mengevaluasi proses pembelajaran, serta kemajuan proses pembelajaran, 2) keterampilan membangun relasi (human skills) merupakan keterampilan dalam membangun kerja sama kepada seluruh warga sekolah sehingga tercipta suasana yang harmonis antar warga sekolah dan masyarakat, 3) keterampilan konseptual (Conceptual skills) merupakan keterampilan dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul di sekolah dengan penuh hikmat dan bijaksana. (Permendiknas nomor 13 tahun 2007).

Berdasarkan data dan fakta yang didapat melalui survei awal yang dilakukan pada tanggal 16 - 21 bulan Desember tahun 2022, menggunakan kuesioner bahwa kepemimpinan melayani di 30 SMK Swasta di Kabupaten Bogor, dalam kondisi sangat perlu diperkuat. Survei awal berupa pernyataan - pernyataan kepada 30 kepala sekolah sebagai responden. Diperoleh data bahwa terdapat 47% kepala sekolah belum menunjukkan perilaku kerendahan hati (humility), terdapat 41% kepala sekolah belum menunjukkan perilaku belas kasih (compassion), terdapat 48% kepala sekolah belum menunjukkan perilaku Akuntabilitas (Accountability), terdapat 47% kepala sekolah belum menunjukkan keberanian (courage), terdapat 50% kepala sekolah belum menunjukkan perilaku Integritas (Integrity), dan terdapat 58% kepala sekolah belum menunjukkan, perilaku mendengarkan (listening).

Hasil survei diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani kepala sekolah masih perlu dikuatkan dan mengingat bahwa kepemimpinan melayani kepala sekolah merupakan unsur penting terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan, maka kepemimpinan melayani ini menarik untuk diteliti.

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan cara dan strategi penguatan kepemimpinan melayani dengan menganalisis pengaruh variabel yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani. Berdasarkan hasil penelitian kualitatif variabel tersebut adalah kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, komitmen terhadap Organisasi, team work dan motivasi kerja. Selanjutnya cara dan strategi peningkatan kepemimpinan melayani yang ditemukan tersebut dijadikan rekomendasi kepada pihak terkait, yaitu Kepala Dinas Pendidikan, Lembaga penyelenggara pendidikan, Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah, dan Guru SMK Swasta di Kabupaten Bogor. Penelitian ini berfokus pada cara dan strategi untuk memperkuat kepemimpinan melayani yang merupakan unsur penting terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan

2. PEMBAHASAN

2.1 Deskripsi Teoretik

2.1.1 Hakekat Kepemimpinan Melayani (Y)

Dierendonck, (2011: pp. 1228 – 1261), menjelaskan bahwa Kepemimpinan melayani adalah perilaku pemimpin yang mengutamakan pelayanan, yaitu pelayanan yang timbul dari keinginan seseorang untuk melakukan pelayanan kepada orang lain, yang bertujuan agar individu yang dilayani dapat tumbuh berkembang (*grow*), sehat (*health*), mandiri (*autonomous*), dan memiliki jiwa melayani. Indikator kepemimpinan melayani sebagai berikut : 1) Memberdayakan dan mengembangkan (*Empowering and Developing*), 2) Memanusiakan manusia (*Humanity*), 3) Mengekspresikan diri sesuai dirinya (*Authenticity*), 4) Mengembangkan *Interpersonal-Acceptance*, 5) Pengarahan (*Providing Direction*), dan (6) *Stewardship* (Ketaatan).

Parris, D.I dan Peachey, J.W (2013: pp. 377-393), Servant Leadership adalah menempatkan mereka/orang yang dipimpin lebih utama atas kepentingan pribadi pemimpin. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut : 1) *Listening*, 2) *Empathy*, 3) *Healing*, 4) *Awareness*, 5) *Persuasion*, 6) *Conceptualization*, 7) *Foresight*, 8) *Stewardship* 9) *Commitment to the growth of people* dan 10) *Building Community*.

Stone, A.G. et al, (2004: pp. 349 - 361), mendefinisikan Kepemimpinan melayani adalah Pemimpin yang melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain secara optimal dengan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut: 1) Visi, 2) Kejujuran, 3) Integritas, 4) Kepercayaan 5) Layanan, dan 6) Gaya.

Spears, L.C (2010: pp 25 – 30), Pemimpin yang melayani (Servant Leadership) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Indikator kepemimpinan melayani sebagai berikut : 1) Mendengarkan, 2) Empati, 3) Penyembuhan, 4) Kesadaran, 5) Persuasi (*Persuasion*), 6) Konseptualisasi, 7) Kejelian, 8) Keterbukaan, 9) Komitmen untuk pertumbuhan, dan 10) Membangun komunitas.

Sendjaya, S. et.al, (2008: pp. 402 - 424) mendefinisikan Servant Leadership adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. Servant leader memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Adapun indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai

berikut: 1) Memelihara hubungan, 2) Bertanggung jawab, 3) Moralitas, 4) Kerohanian, dan 5) Menggambarkan pengaruh.

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

2.1.2. Hakekat Kecerdasan Adversitas

Shivaranjani (2014 : pp 181- 189), menjelaskan bahwa Adversity quotient adalah seberapa baik seseorang menghadapi kesulitan dan kemampuannya untuk mengatasinya. Indikator kecerdasan adversitas, yaitu: 1) Control, 2) Origin dan Ownership, 3) Reach, dan 4) Endurance.

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

Santos, M.C.J (2012 : pp. 13-23), mendeskripsikan Adversity Quotient sebagai kemampuan untuk menahan kesulitan. Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut : 1) Control, 2) Origin dan Ownership, 3) Reach, dan 4) Endurance.

Tony Wijaya (2007 : pp 117-127) berpendapat bahwa Adversity intelligence adalah tingkat kegigihan individu dalam menjalani segala tantangan yang dihadapi dalam hidupnya. Indikator kecerdasan adversitas adalah sebagai berikut : 1) Control, 2) Origin, 3) Ownership, 4) Reach, dan 5) Endurance.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesis bahwa Kecerdasan adversitas adalah Karakteristik individu yang memiliki respon terhadap berbagai kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas. Indikator Kecerdasan Adversitas adalah sebagai berikut : 1) Sikap mengendalikan kesulitan (Control), 2) Sikap terhadap asal – usul kesulitan (Origin), 3) Sikap menghadapi kesulitan (Ownership), 4) Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (Reach), dan 5) Daya tahan terhadap kesulitan (Endurance).

2.1.3. Hakekat Kepribadian Proaktif (X₂)

Schermerhorn, J.R. Jr, et.al, (2007: pp. 34-35), menjelaskan bahwa Kepribadian proaktif adalah disposisi yang mengidentifikasi apakah individu bertindak atau tidak mempengaruhi lingkungan mereka. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi peluang dan menindaklanjutinya, 2) Menunjukkan inisiatif, 3) Mengambil tindakan, dan 4) Bertahan sampai perubahan bermakna terjadi.

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

DuBrin, A.J (2014: pp. 1-12), menguraikan bahwa Kepribadian proaktif mengacu pada seseorang yang memiliki kecenderungan yang relatif stabil untuk melakukan perubahan lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut : 1) *a desire for control*, 2) *taking charge at work*, 3) *above-average cognitive skills*, 4) *high self-efficiency*, 5) *setting challenging goals*, 6) *opportunity seeking and breaking things that merit breaking*, 7) *independent judgement combined with willingness to speak out*, 8) *being an early riser*, dan 9) *assessing the probable success of proactive behaviour*.

Crant, M.J dan Bateman, T.S (2001: pp. 63 – 75), mendeskripsikan Kepribadian proaktif adalah seseorang yang mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan berarti terjadi. (*Proactive personality: A person who identifies opportunities, shows initiative, takes action, and perseveres until meaningful change occur*). Indikator orang yang memiliki kepribadian proaktif adalah : 1) mengidentifikasi peluang dan bertindak, 2) memiliki inisiatif, 3) mengambil tindakan, dan 4) bertahan sampai membawa perubahan yang berarti.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesis bahwa kepribadian proaktif adalah Karakteristik individu yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Indikator kepribadian proaktif adalah sebagai berikut : 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Opportunities*), 2) Inisiatif (*Initiative*), 3) Tindakan (*Action*), dan 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*).

2.1.4. Hakikat teamwork (X₃)

Robbins, S.P dan Judge, T.A, (2013 : pp. 343), menjelaskan bahwa Teamwork adalah kelompok yang para anggotanya menghasilkan kinerja kelompok yang lebih besar dari penjumlahan kinerja-kinerja individual.

Indikator Teamwork adalah sebagai berikut : 1) Kinerja bersifat kolektif, 2) Antar anggota kelompok saling bersinergi, 3) Mengutamakan kebersamaan (bukan perorangan), dan 4) Antar anggota saling melengkapi ketrampilan dan keahliannya.

Gibson, J.L, et.al. (2012: pp. 243 – 245), Teamwork adalah sekelompok individu yang perilaku dan kinerjanya saling mempengaruhi antar satu anggota dengan anggota lainnya. Indikator teamwork adalah sebagai berikut: 1) Para anggota memiliki tujuan yang sama (Group Goals), 2) Hubungan interpersonal yang kuat antar anggota, 3) Kelompok menggalang kebersamaan, dan 4) Antar anggota saling melengkapi (proximity).

Kreitner, R dan Kinicki, A (2010: pp. 310 - 314), mendeskripsikan teamwork adalah sekelompok individu yang merasa puas bekerja dalam kelompok dan masing-masing bersedia memberikan kontribusi kepada kelompok. Faktor-faktor yang mempengaruhi kerja sama kelompok : 1) Tujuan kelompok dirumuskan jelas, 2) Partisipasi aktif para anggota, 3) Hubungan antar anggota bersifat informal, 4) Keputusan diambil bersama (consensus), 5) Komunikasi antar pribadi yang terbuka, 6) Norma kelompok yang jelas, dan 6) Kemampuan yang saling melengkapi.

Tenner, A.R., dan DeToro, I.J., (2002: pp. 183), mendeskripsikan teamwork adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. Indikator Teamwork adalah sebagai berikut : 1) Evaluasi dan penghargaan, 2) Hubungan sosial, 3) Dukungan organisasi, 4) Karakteristik tugas, dan 5) Pemimpin.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesisakan bahwa teamwork adalah Kumpulan individu yang melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Indikator Teamwork adalah sebagai berikut : 1) Kerjasama (*Cooperation*), 2) Kepercayaan (*Trust*), 3) Kekompakan (*Cohesiveness*), 4) Tanggung Jawab (*Responsibilities*), dan 5) Komunikasi (*Communication*).

2.1.5. Hakikat Komitmen Organisasi (X₄)

Mitchell, T.R dan Larson, J.R (2005 : 144), menjelaskan bahwa Komitmen organisasi sebagai sikap seseorang untuk terus berperan serta di dalam organisasi. Indikator komitmen kerja adalah sebagai berikut : 1) loyalitas, 2) identifikasi diri dengan organisasi, dan 3) penerimaan tujuan-tujuan organisasi.

Hellriegel, D dan Slochun, J.W. Jr (2011 : pp. 328). Komitmen organisasi adalah sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya terhadap organisasi tersebut. Indikator komitmen kerja adalah sebagai berikut : 1) Memiliki kepercayaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, sehingga akan menimbulkan keterkaitan secara emosional antara anggota organisasi dengan organisasinya; dan 2) Kesiapan dan kesediaan untuk mengerahkan tenaga dan pikirannya demi kepentingan organisasi, karena dia membutuhkannya dan akan berimbas pada perkembangan kariernya, memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi, sehingga anggota organisasi berusaha untuk menjadi bagian dari organisasi dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Ivancevich, J.M et.al (2008 : pp. 234), Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Indikator komitmen terhadap organisasi adalah sebagai berikut : 1) Komitmen efektif (Affective occupational commitment), 2) Komitmen berkelanjutan (continuence commitment). dan 3) Komitmen normatif (normative commitment).

Luthan, F (2006 : pp. 249 – 250), mendeskripsikan Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana karyawan mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Indikator komitmen kerja adalah sebagai berikut : 1) Komitmen afektif, 2) Komitmen kelanjutan, dan 3) Komitmen normatif.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesisakan bahwa Komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat yang terdapat pada diri seseorang terhadap organisasinya dalam bentuk loyalitas dengan berperan aktif dalam rangka mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Adapun indikator komitmen terhadap Organisasi adalah sebagai berikut : 1) rasa memiliki, 2) loyal terhadap pekerjaan, 3) kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi 4) pelayanan yang diinginkan 5) feedback yang didapat dari organisasi 6) kesesuaian kemampuan, 7) peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan.

2.1.6. Hakikat Motivasi Kerja (X₅)

George, J.M dan Jones, R, (2012: pp. 157 - 160), menjelaskan bahwa Motivasi kerja adalah kekuatan psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang dalam suatu organisasi, tingkat upaya seseorang, dan tingkat kegigihan seseorang. Elemen motivasi kerja: 1) *Direction of Behavior*, 2) *Level of Effort*, dan 3) *Level of Persistence*.

Schermerhorn, J.R. (2013: pp. 404), Motivasi menggambarkan kekuatan dalam diri individu yang memperhitungkan tingkat, arah, dan kegigihan upaya yang dilakukan di tempat kerja. Sederhananya, orang

yang sangat termotivasi bekerja keras di pekerjaan sementara orang yang tidak termotivasi tidak. Salah satu tanggung jawab manajerial yang paling penting adalah menciptakan kondisi di mana orang lain secara konsisten terinspirasi untuk bekerja keras. Indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut : 1) *Achievement*, 2) *Recognition* 3) *Work itself* 4) *Responsibility*, 5) *Advancement* 6) *Growth*, 7) Kondisi kerja, 8) Hubungan interpersonal, 9) Kebijakan dan administrasi organisasi, dan 10) Kompensasi.

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

Wexley, K.N dan Yukl, G.A (2005: pp 16 – 18), mendeskripsikan Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi sebagai bentuk keinginan seseorang dalam melakukan sesuatu, motivasi tersebut berasal dari dalam diri, serta berasal dari luar diri. Faktor motivasi meliputi: 1) motivasi kerja tergantung pada faktor pekerjaan itu sendiri, 2) prestasi yang diraih, 3) peluang untuk maju, dan 4) pengakuan orang lain.

Dari berbagai teori diatas dapat disintesis bahwa Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan dan daya gerak yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki yang bertujuan untuk pencapaian yang maksimal. Adapun Indikatornya adalah sebagai berikut : 1) Hasrat Pencapaian prestasi (*Achievement*), 2) Keinginan mendapatkan Pengakuan (*Confession*), 3) Hasrat bertanggung jawab (*Responsibility*), 4) Keinginan mendapatkan Kemajuan (*Progress*), 5) Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (*Working Condition*), dan 6) Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (*Organizational Procedure*).

2.2 Teori Pemodelan dan Optimasi

Riset operasi adalah metode umum yang digunakan dalam studi dan optimasi sistem melalui pemodelan sistem. Hardhienata, S (2017), mendefinisikan Riset operasi adalah penerapan metode ilmiah untuk menemukan solusi optimal dan pengambilan keputusan dari suatu masalah dengan memperhitungkan sumber daya dan batasan yang ada. Dalam analisis dan solusi masalah yang disebutkan di atas biasanya dilakukan dengan menggunakan pemodelan dan optimasi.

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

2.3 SITOREM

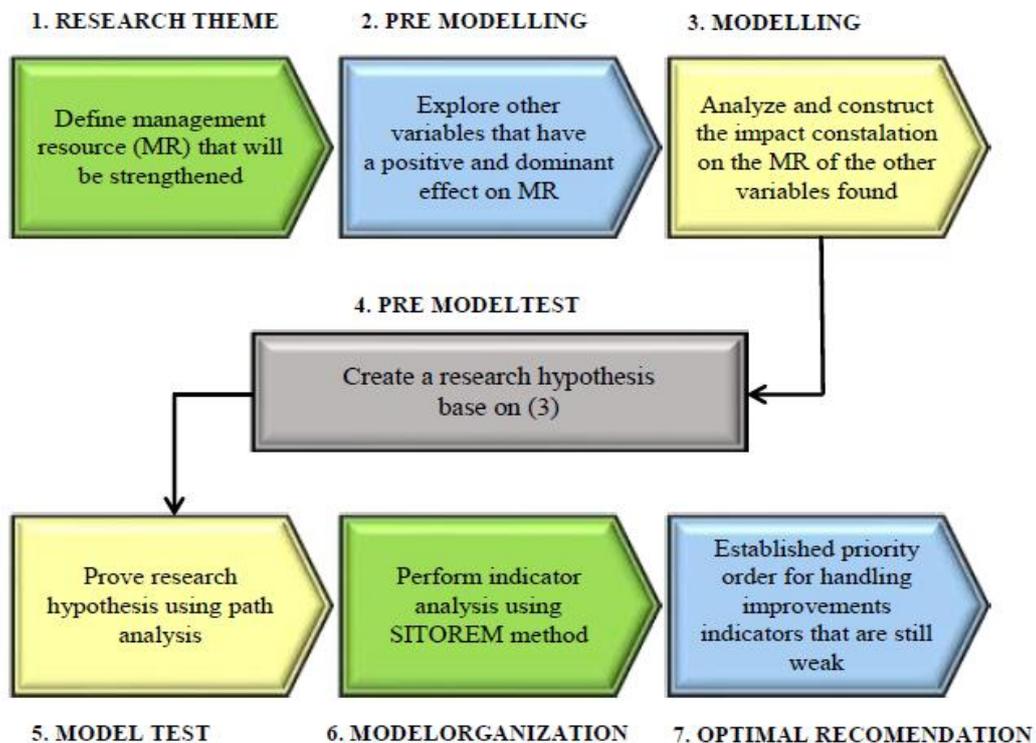
SITOREM adalah singkatan dari “Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management”, yang secara umum dapat diartikan sebagai suatu metode ilmiah yang digunakan untuk mengidentifikasi variabel - variabel guna melaksanakan “Operation Research” dalam bidang Manajemen Pendidikan (Soewarto Hardhienata, 2017). Dalam konteks penelitian - penelitian Korelasional dan Analisis Jalur, SITOREM digunakan sebagai metode untuk melakukan: a) Identifikasi kekuatan pengaruh antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat, b) Analisis Nilai hasil penelitian untuk tiap indikator variabel penelitian, c) Analisis terhadap bobot masing-masing indikator dari tiap variabel penelitian berdasarkan kriteria “Cost, Benefit, Urgency and Importance”. Berdasarkan identifikasi kekuatan pengaruh antar variabel penelitian, dan juga berdasarkan bobot dari masing-masing indikator dari variabel bebas yang memiliki kontribusi terbesar, maka dapat disusun urutan prioritas indikator yang perlu diperbaiki dan yang dipertahankan atau dikembangkan.

2.4 POP-SDM Approach

Penelitian ini menggunakan pendekatan POP-SDM (Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen) yang dikembangkan oleh Setyaningsih, S. dan Hardhienata, S. pada tahun 2019. Dalam metode ini, penelitian diawali dengan melakukan penelitian kualitatif untuk menggali faktor - faktor yang diduga berpengaruh positif dan dominan terhadap sumber daya yang akan diperkuat. Berdasarkan faktor - faktor atau variabel yang ditemukan, disusun konstelasi pengaruh dari variabel - variabel tersebut terhadap sumber daya yang akan diperkuat sehingga menghasilkan hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian pada tahap penelitian

kuasi kualitatif tersebut, selanjutnya diuji dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) pada tahap penelitian kuantitatif. Langkah - langkah dalam POP-SDM terdiri dari 7 tahapan, yaitu: 1) Research Theme, 2) Pre Modelling, 3) Modelling, 4) Pre Model Test, 5) Model Test, 6) Model Optimization, dan 7) Optimal Recommendation.

Gambar 1.
Tahapan Pendekatan POP-SDM

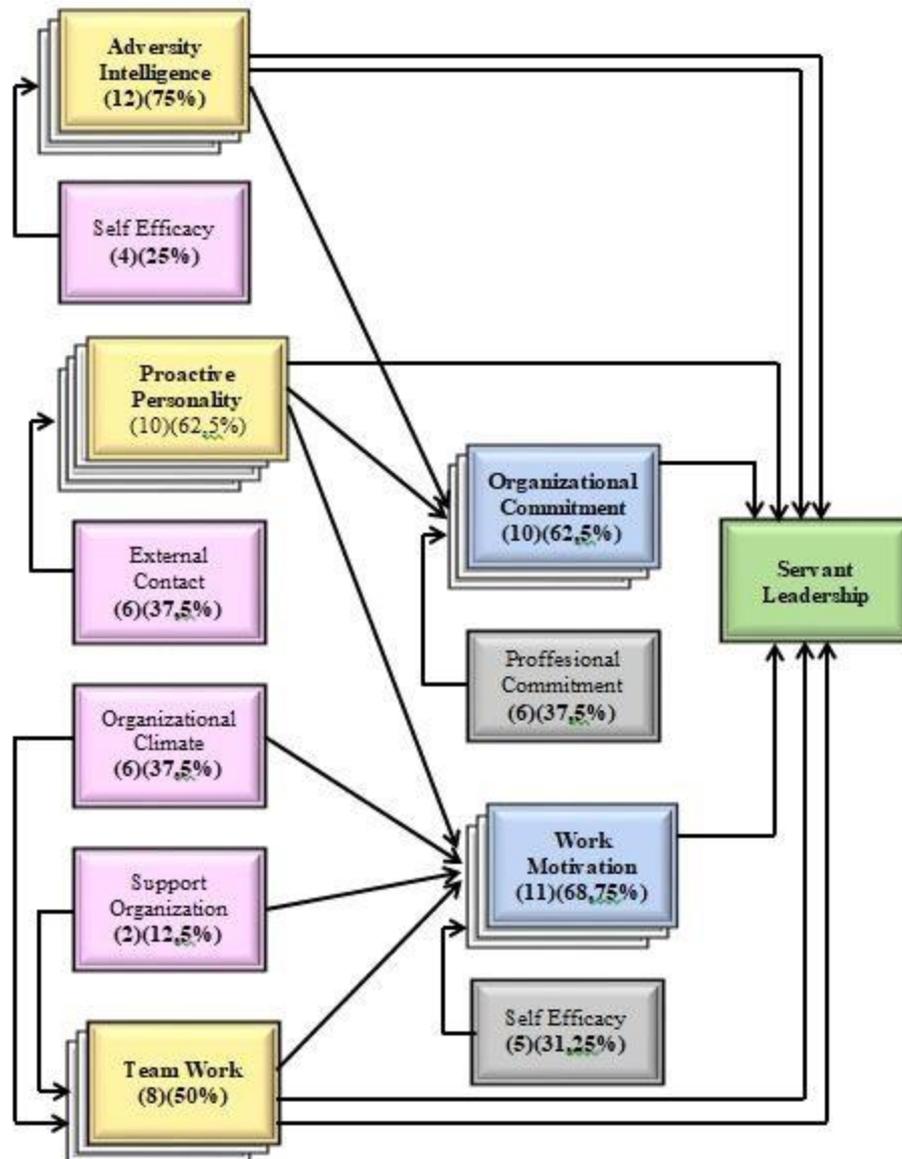


Sumber: Setyaningsih, S. dan Hardhienatam S. (2019)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan POP-SDM (Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen) yang dikembangkan oleh Setyaningsih, S. dan Hardhienata, S. pada tahun 2019. Dalam metode ini, penelitian diawali dengan melakukan penelitian kualitatif untuk menggali faktor - faktor yang diduga berpengaruh positif dan dominan terhadap sumber daya yang akan diperkuat.

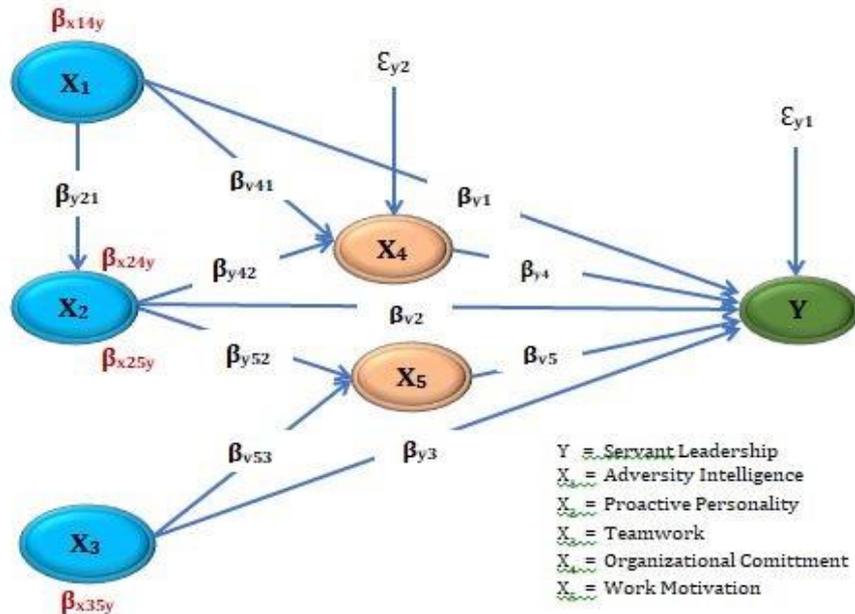
Gambar 2
Variabel yang Didapat dari Penelitian Kualitatif



Berdasarkan faktor - faktor atau variabel yang ditemukan, disusun konstelasi pengaruh dari variabel – variabel tersebut terhadap sumber daya yang akan diperkuat sehingga menghasilkan hipotesis penelitian. Penelitian kualitatif dilaksanakan pada 16 (Enam Belas) SMK swasta di Kabupaten Bogor. Penelitian kualitatif dilakukan selama 3 (tiga) bulan, terhitung mulai bulan 14 Agustus sampai 28 Oktober 2022, secara bertahap mulai dari penyusunan usulan penelitian sampai menetapkan temuan hipotesis penelitian.

Penelitian Kuantitatif dilaksanakan pada kepala sekolah SMK Swasta di Kabupaten Bogor dengan populasi kepala sekolah berjumlah 352 orang, dengan sampel sebanyak 188 kepala sekolah dihitung dengan menggunakan rumus Cochran. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuisioner yang disebar kepada kepala sekolah sebagai responden penelitian. Butir instrumen penelitian diturunkan dari indikator penelitian yang akan digali keadaannya. Sebelum disebar kepada responden, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji coba untuk mengetahui validitas dan realibilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan teknik Product Moment Pearson, sedangkan untuk uji reliabilitas digunakan perhitungan dengan menggunakan formula *Alpha Cronbach*.

Gambar 3.
Kerangka Berpikir/Konstelasi Variabel Penelitian



Kerangka berpikir dapat diartikan sebagai penggambaran alur berpikir peneliti yang memberikan penjelasan tentang objek (variabel/fokus) permasalahan, mengapa peneliti mempunyai dugaan sebagaimana diutarakan dalam hipotesis penelitian. Berdasarkan konstelasi penelitian yang sudah dikonfirmasi oleh Expert maka dapat disusun, kerangka berpikir atau konstelasi.

Setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan uji homogenitas, uji normalitas, uji linieritas model regresi, analisis korelasi, analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, serta uji hipotesis statistik kemudian dilakukan analisa SITOREM. Berdasarkan kerangka berpikir / konstelasi variabel penelitian diatas, selanjutnya dapat disusun model matematika statistik sebagai berikut:

- 1) Persamaan Substruktural 1

$$\hat{y} = \beta_{y1}x_1 + \beta_{y2}x_2 + \beta_{y3}x_3 + \beta_{y4}x_4 + \beta_{y5}x_5 + \epsilon_y$$
- 2) Persamaan Substruktural 2

$$X_4 = \beta_{41}x_1 + \beta_{42}x_2 + \epsilon_4$$
- 3) Persamaan Substruktural 3

$$X_5 = \beta_{52}x_2 + \beta_{53}x_3 + \epsilon_5$$
- 4) Persamaan Substruktural 4

$$X_2 = \beta_{21}x_1 + \epsilon_2$$

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskripsi statistik untuk variabel penelitian dapat diungkapkan tentang gejala pemusatan data seperti tercantum dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.
Rangkuman Deskripsi Statistik Variabel Penelitian

No	Description	Adversity Intelligence X ₁	Proactive Personality X ₂	Teamwork X ₃	Organizational Comittment X ₄	Work Motivation X ₅	Servant Leadership Y
1.	Mean	122.91	126.75	122.80	121.05	126.28	118.65
2.	Standard Error	1.19771	1.75046	1.77186	1.21728	1.25326	0.97599
3.	Median	126.5	134	130	124	130	123
4.	Mode	130	150	149	121	136	129
5.	Stand Deviation	16.4221	24.001	24.2945	16.6906	17.1838	13.3821

6.	Sample Variance	269.687	576.049	590.223	278.575	295.284	179.081
7.	Kurtosis	1.64832	1.64903	0.5498	0.58266	0.85695	0.19120
8.	Skewness	-1.3927	-1.4904	-0.7772	-0.9844	-1.0468	-1.0205
9.	Range	81	101	101	70	77	59
10.	Minimum Score	64	52	59	74	75	77
11.	MaximumScore	145	153	160	144	152	136

4.2 Uji Asumsi Klasik

4.2.1 Uji Validitas & Reliabilitas

Adapun hasil uji validitas dan uji reliabilitas terhadap instrumen - instrumen penelitian seperti diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Nama Variabel	Jumlah Butir Soal	Pernyataan valid	Nilai reliabilitas	Kesimpulan
1	Kepemimpinan Melayani	40	34	0,946	<i>valid dan reliabel</i>
2	Kecerdasan Adversitas	40	35	0,944	<i>valid dan reliabel</i>
3	Kepribadian Proaktif	40	37	0,943	<i>valid dan reliabel</i>
4	Teamwork	40	37	0,939	<i>valid dan reliabel</i>
5	Komitmen Organisasi	40	35	0,922	<i>valid dan reliabel</i>
6	Motivasi Kerja	40	36	0,952	<i>valid dan reliabel</i>

4.2.2 Uji Normalitas

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan uji normalitas galat dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut:

Tabel 3.
Uji Normalitas Galat Baku Taksiran

No	Galat Taksiran	n	L _{hitung}	L _{tabel}		Keputusan
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
1	$Y - \hat{Y}_1$	188	0.011	0.065	0.075	Normal
2	$Y - \hat{Y}_2$	188	0.011	0.065	0.075	Normal
3	$Y - \hat{Y}_3$	188	0.010	0.065	0.075	Normal
4	$Y - \hat{Y}_4$	188	0.012	0.065	0.075	Normal
5	$Y - \hat{Y}_5$	188	0.008	0.065	0.075	Normal
6	$X_4 - X_1$	188	0.009	0.065	0.075	Normal
7	$X_4 - X_2$	188	0.012	0.065	0.075	Normal
8	$X_5 - X_2$	188	0.010	0.065	0.075	Normal
9	$X_5 - X_3$	188	0.008	0.065	0.075	Normal
10	$X_2 - X_1$	188	0.012	0.065	0.075	Normal

Persyaratan distribusi Normal : $L_{hitung} < L_{tabel}$

4.2.3 Uji Homogenitas

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan uji normalitas galat dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut:

Tabel 4.
Rangkuman Uji Homogenitas Varians Data

No	Pengelompokan	X^2_{hitung}	X^2_{tabel}	Kesimpulan
1.	Y atas dasar X_1	3710.50	6132.59	Homogen
2.	Y atas dasar X_2	4469.28	7288.01	Homogen
3.	Y atas dasar X_3	4912.17	8451.28	Homogen

4.	Y atas dasar X ₄	3787.16	6313.26	Homogen
5.	Y atas dasar X ₅	3714.91	6192.48	Homogen
6.	X ₄ atas dasar X ₁	3823.33	6132.59	Homogen
7.	X ₄ atas dasar X ₂	4592.84	7288.01	Homogen
8.	X ₅ atas dasar X ₂	4613.17	7288.01	Homogen
9.	X ₅ atas dasar X ₃	5145.55	8451.28	Homogen
10.	X ₂ atas dasar X ₁	3977.44	6132.59	Homogen

Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$

4.2.4 Uji Model Regresi

Hasil perhitungan secara keseluruhan model regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut:

Tabel 5.
Model Regresi

No	Model Hubungan Antar Variabel	Model Regresi	Hasil Uji Signifikansi
1.	Y atas X ₁	$\hat{Y} = 1,162 + 0,664 X_1$	Signifikan
2.	Y atas X ₂	$\hat{Y} = 1,833 + 0,487 X_2$	Signifikan
3.	Y atas X ₃	$\hat{Y} = 2,121 + 0,416 X_3$	Signifikan
4.	Y atas X ₄	$\hat{Y} = 1,433 + 0,598 X_4$	Signifikan
5.	Y atas X ₅	$\hat{Y} = 1,358 + 0,611 X_5$	Signifikan
6.	X ₄ atas X ₁	$X_4 = 0,920 + 0,721 X_1$	Signifikan
7.	X ₄ atas X ₂	$X_4 = 1,562 + 0,554 X_2$	Signifikan
8.	X ₅ atas X ₂	$X_5 = 1,631 + 0,548 X_2$	Signifikan
9.	X ₅ atas X ₃	$X_5 = 2,008 + 0,452 X_3$	Signifikan
10.	X ₂ atas X ₁	$X_2 = 0,731 + 1,180 X_1$	Signifikan
11.	Y atas X ₁ melalui X ₄	$\hat{Y} = 3,412 + 0,365 X_1 + 0,328 X_4$	Signifikan
12.	Y atas X ₂ melalui X ₄	$\hat{Y} = 5,145 + 0,342 X_2 + 0,197 X_4$	Signifikan
13.	Y atas X ₃ melalui X ₅	$\hat{Y} = 4,677 + 0,304 X_2 + 0,264 X_5$	Signifikan
14.	Y atas X ₃ melalui X ₅	$\hat{Y} = 4,308 + 0,195 X_3 + 0,409 X_5$	Signifikan

4.2.5 Uji Signifikansi Model Regresi

Hasil perhitungan secara keseluruhan uji linearitas model regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut:

Tabel 6.
Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Model Regresi

No	Model Hubungan Antar Variabel	F _{hitung}	F _{tabel}		Hasil Uji Signifikansi
			$\alpha=0.05$	$\alpha=0.01$	
1.	Y atas X ₁	17,562	3,952	6,939	Sangat Signifikan
2.	Y atas X ₂	27,153	3,952	6,939	Sangat Signifikan
3.	Y atas X ₃	40,134	3,952	6,939	Sangat Signifikan
4.	Y atas X ₄	24,399	3,952	6,939	Sangat Signifikan
5.	Y atas X ₅	26,564	3,952	6,939	Sangat Signifikan
6.	X ₄ atas X ₁	5,931	3,952	6,939	Signifikan
7.	X ₄ atas X ₂	12,070	3,952	6,939	Sangat Signifikan
8.	X ₅ atas X ₂	17,157	3,952	6,939	Sangat Signifikan
9.	X ₅ atas X ₃	23,067	3,952	6,939	Sangat Signifikan
10.	X ₂ atas X ₁	16,906	3,952	6,939	Sangat Signifikan
11.	Y atas X ₁ melalui X ₄	14,551	3,952	6,939	Sangat Signifikan
12.	Y atas X ₂ melalui X ₄	18,218	3,952	6,939	Sangat Signifikan
13.	Y atas X ₃ melalui X ₅	20,402	3,952	6,939	Sangat Signifikan
14.	Y atas X ₃ melalui X ₅	15,885	3,952	6,939	Sangat Signifikan

Syarat Signifikan : F_{hitung} > F_{tabel}

Hasil perhitungan secara keseluruhan uji linearitas model regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut:

Tabel 7.
Rangkuman Hasil Uji Linearitas Model Regresi

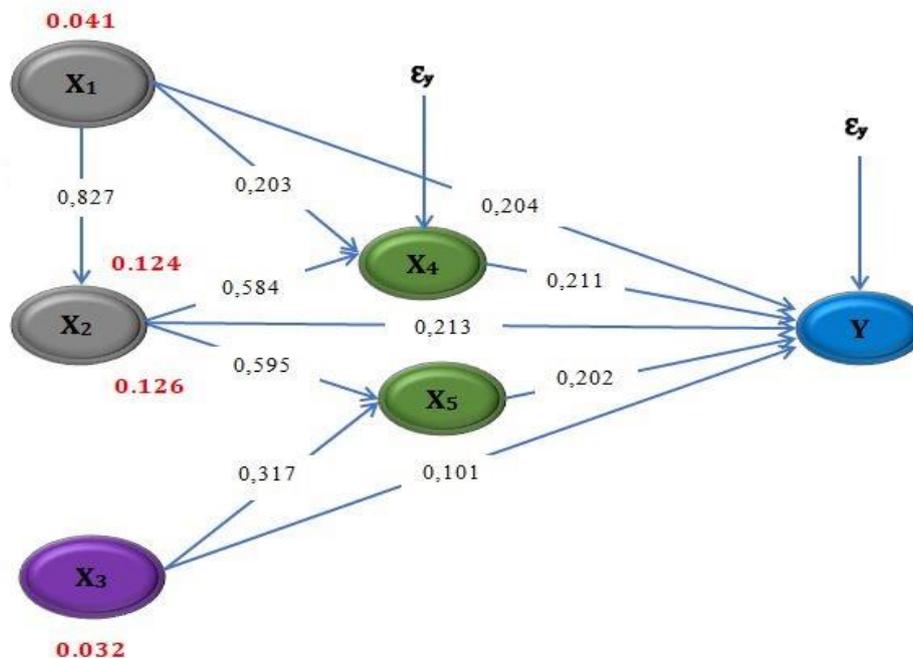
No	Model Hubungan Antar Variabel	F _{hitung}	F _{tabel}		Hasil Uji Pola Linearitas
			$\alpha=0.05$	$\alpha=0.01$	
1.	Y atas X ₁	0,248	1,450	1,688	Linier
2.	Y atas X ₂	0,288	1,429	1,655	Linier
3.	Y atas X ₃	0,294	1,412	1,629	Linier
4.	Y atas X ₄	0,307	1,442	1,675	Linier
5.	Y atas X ₅	0,322	1,439	1,671	Linier
6.	X ₄ atas X ₁	0,089	1,450	1,688	Linier
7.	X ₄ atas X ₂	0,138	1,429	1,655	Linier
8.	X ₅ atas X ₂	0,191	1,429	1,655	Linier
9.	X ₅ atas X ₃	0,250	1,429	1,655	Linier
10.	X ₂ atas X ₁	0,189	1,429	1,655	Linier
11.	Y atas X ₁ melalui X ₄	0,000	0,005	0,001	Linier
12.	Y atas X ₂ melalui X ₄	0,000	0,005	0,001	Linier
13.	Y atas X ₃ melalui X ₅	0,000	0,005	0,001	Linier
14.	Y atas X ₃ melalui X ₅	0,000	0,005	0,001	Linier

Syarat Linier : F_{hitung} < F_{tabel}

4.3 Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

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

Gambar 4.
Hasil Analisa Jalur (Path Analysis)



Pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat apabila dilihat dari analisis jalur, maka hubungan tersebut merupakan hubungan fungsional di mana Kepemimpinan Melayani (Y) terbentuk sebagai hasil dari bekerjanya fungsi Kecerdasan Adversitas (X1), Kepribadian Proaktif (X2), *Teamwork* (X3) Komitmen Kerja (X4) dan Motivasi Kerja (X5). Pembahasan hasil ppenelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pengaruh langsung antara Variabel Kecerdasan Adversitas (X1) terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y1}) = 0,204, dengan thitung = 3,629 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel Kecerdasan Adversitas (X1) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y), artinya semakin kuat Kecerdasan Adversitas (X1) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan Kepemimpinan Melayani kepala sekolah (Y)

b. Pengaruh langsung antara Variabel Kepribadian Proaktif (X2) terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y2}) = 0,213, dengan thitung = 2,879 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel Kepribadian Proaktif (X2) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y), artinya semakin kuat Kepribadian Proaktif (X2) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan Kepemimpinan Melayani kepala sekolah (Y)

c. Pengaruh langsung antara Variabel Teamwork (X3) terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y3}) = 0,101, dengan thitung = 4,237 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel *Teamwork* (X3) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y), artinya semakin kuat *Teamwork* (X3) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan Kepemimpinan Melayani kepala sekolah (Y)

d. Pengaruh Langsung Antara Variabel Komitmen Organisasi (X4) terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y4}) = 0,211, dengan thitung = 3,848 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel komitmen terhadap organisasi (X4) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y), artinya semakin kuat komitmen terhadap organisasi (X4) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan Kepemimpinan Melayani kepala sekolah (Y)

e. Pengaruh Langsung Antara Variabel Motivasi Kerja (X5) terhadap Variabel Kepemimpinan Melayani (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y5}) = 0,202, dengan thitung = 3,987 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel Motivasi Kerja (X5) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y), artinya semakin kuat Motivasi Kerja (X5) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan Kepemimpinan Melayani kepala sekolah (Y)

f. Pengaruh langsung antara Variabel Kecerdasan Adversitas (X1) terhadap Komitmen Organisasi (X4)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y41}) = 0,203, dengan thitung = 2,389 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel Kecerdasan Adversitas (X1) terhadap komitmen terhadap organisasi (X4), artinya semakin kuat Kecerdasan Adversitas (X1) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan komitmen organisasi kepala sekolah (X4)

g. Pengaruh langsung antara Variabel Kepribadian Proaktif (X2) terhadap Variabel Komitmen Organisasi (X4)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y42}) = 0,584, dengan thitung = 6,869 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel Kepribadian Proaktif (X2) terhadap komitmen terhadap organisasi (X4), artinya semakin kuat Kepribadian Proaktif (X2) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan komitmen organisasi kepala sekolah (X4)

h. Pengaruh langsung antara Variabel Kepribadian Proaktif (X2) terhadap Variabel Motivasi kerja (X5)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y52}) = 0,595, dengan thitung = 9,133 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel Kepribadian Proaktif (X2) terhadap Motivasi Kerja (X5), artinya semakin kuat Kepribadian Proaktif (X2) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan Motivasi Kerja kepala sekolah (X5)

i. Pengaruh Langsung Antara Variabel Teamwork (X3) terhadap Variabel Motivasi kerja (X5)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y53}) = 0,317, dengan thitung = 3,323 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti H_0 ditolak dan

H1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel Teamwork (X3) terhadap Motivasi Kerja (X5), artinya semakin kuat Teamwork (X3) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan Motivasi Kerja kepala sekolah (X5)

j. Pengaruh Langsung Antara Variabel Kecerdasan Adversitas (X1) terhadap Variabel Kepribadian proaktif (X2)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{21}) = 0,827, dengan thitung = 20,046 sedangkan ttabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 1,972, maka thitung > ttabel berarti Ho ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel Kecerdasan Adversitas (X1) terhadap Kepribadian Proaktif (X2), artinya semakin kuat Kecerdasan Adversitas (X1) pada individu kepala sekolah akan meningkatkan Kepribadian Proaktif kepala sekolah (X2)

k. Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Kecerdasan Adversitas (X1) terhadap Variabel Kepemimpinan melayani (Y) melalui Komitmen Organisasi (X4)

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur (β_{x14y}) = 0,041, maka Ho ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif tidak langsung antara variabel Kecerdasan Adversitas (X1) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y) melalui komitmen organisasi (X4), artinya semakin kuat Kecerdasan Adversitas (X1) pada individu kepala sekolah akan menguatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah (Y) melalui peningkatan komitmen organisasi (X4)

l. Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Kepribadian Proaktif (X1) terhadap Variabel Kepemimpinan melayani (Y) melalui Komitmen Organisasi (X4)

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur (β_{x24y}) = 0,124, maka Ho ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif tidak langsung variabel kepribadian proaktif (X2) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y) melalui komitmen organisasi (X4), artinya semakin kuat kepribadian proaktif (X2) pada individu kepala sekolah akan menguatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah (Y) melalui peningkatan komitmen organisasi (X4)

m. Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Kepribadian Proaktif (X2) terhadap Variabel Kepemimpinan melayani (Y) melalui Motivasi Kerja (X5)

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur (β_{x25y}) = 0,126, maka Ho ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif tidak langsung antara variabel kepribadian proaktif (X2) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y) melalui Motivasi kerja (X5), artinya semakin kuat kepribadian proaktif (X2) pada individu kepala sekolah akan menguatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah (Y) melalui peningkatan Motivasi Kerja (X5)

n. Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Teamwork (X3) terhadap Variabel Kepemimpinan melayani (Y) melalui Motivasi Kerja (X5)

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur (β_{x35y}) = 0,032, maka Ho ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif tidak langsung positif variabel Teamwork (X3) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y) melalui Motivasi Kerja (X5), artinya semakin kuat Teamwork (X3) pada individu kepala sekolah akan menguatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah (Y) melalui peningkatan Motivasi Kerja (X5)

Tabel 8.
Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1.	Kecerdasan adversitas (X ₁) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y)	0,204	H ₀ : $\beta_{Y1} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{Y1} > 0$	H ₀ ditolak H ₁ diterima	Berpengaruh Langsung Positif
2.	Kepribadian Proaktif (X ₂) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y)	0,213	H ₀ : $\beta_{Y2} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{Y2} > 0$	H ₀ ditolak H ₁ diterima	Berpengaruh Langsung Positif
3.	Teamwork (X ₃) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y)	0,101	H ₀ : $\beta_{Y3} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{Y3} > 0$	H ₀ ditolak H ₁ diterima	Berpengaruh Langsung Positif
4.	Komitmen Organisasi (X ₄) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y)	0,211	H ₀ : $\beta_{Y4} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{Y4} > 0$	H ₀ ditolak H ₁ diterima	Berpengaruh Langsung Positif
5.	Motivasi Kerja (X ₅) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y)	0,202	H ₀ : $\beta_{Y5} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{Y5} > 0$	H ₀ ditolak H ₁ diterima	Berpengaruh Langsung Positif

6.	Kecerdasan adversitas (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_4)	0,203	$H_0 : \beta_{x_4x_1} \leq 0$ $H_1 : \beta_{x_4x_1} > 0$	H_0 ditolak H_1 diterima	Berpengaruh Langsung Positif
7.	Kepribadian Proaktif (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (X_4)	0,584	$H_0 : \beta_{x_4x_2} \leq 0$ $H_1 : \beta_{x_4x_2} > 0$	H_0 ditolak H_1 diterima	Berpengaruh Langsung Positif
8.	Kepribadian Proaktif (X_2) terhadap Motivasi Kerja (X_5)	0,595	$H_0 : \beta_{x_5x_2} \leq 0$ $H_1 : \beta_{x_5x_2} > 0$	H_0 ditolak H_1 diterima	Berpengaruh Langsung Positif
9.	Teamwork (X_3) terhadap Motivasi Kerja (X_5)	0,317	$H_0 : \beta_{x_5x_3} \leq 0$ $H_1 : \beta_{x_5x_3} > 0$	H_0 ditolak H_1 diterima	Berpengaruh Langsung Positif
10.	Kecerdasan adversitas (X_1) terhadap Kepribadian Proaktif (X_2)	0,827	$H_0 : \beta_{x_2x_1} \leq 0$ $H_1 : \beta_{x_2x_1} > 0$	H_0 ditolak H_1 diterima	Berpengaruh Langsung Positif
11.	Kecerdasan adversitas (X_1) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y) melalui Komitmen Organisasi (X_4)	0,011	$H_0 : \beta_{YI} \leq 0$ $H_1 : \beta_{YI} > 0$	H_0 ditolak H_1 diterima	Berpengaruh Tidak Langsung Positif
12.	Kepribadian Proaktif (X_2) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y) melalui Komitmen Organisasi (X_4)	0,124	$H_0 : \beta_{YI} \leq 0$ $H_1 : \beta_{YI} > 0$	H_0 ditolak H_1 diterima	Berpengaruh Tidak Langsung Positif
13.	Kepribadian Proaktif (X_2) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y) melalui Motivasi Kerja (X_5)	0,126	$H_0 : \beta_{YI} \leq 0$ $H_1 : \beta_{YI} > 0$	H_0 ditolak H_1 diterima	Berpengaruh Tidak Langsung Positif
14.	Teamwork (X_3) terhadap Kepemimpinan Melayani (Y) melalui Motivasi Kerja (X_5)	0,032	$H_0 : \beta_{YI} \leq 0$ $H_1 : \beta_{YI} > 0$	H_0 ditolak H_1 diterima	Berpengaruh Tidak Langsung Positif

4.4 Model Matematika Statistik

Berdasarkan konstelasi pengaruh antar variabel dihasilkan model matematika statistika sebagai berikut:

- Persamaan Substruktural 1

$$\hat{y} = \beta_{y_1x_1} + \beta_{y_2x_2} + \beta_{y_3x_3} + \beta_{y_4x_4} + \beta_{y_5x_5} + \varepsilon_y$$

$$\hat{y} = 0,204x_1 + 0,213x_2 + 0,101x_3 + 0,211x_4 + 0,202x_5 + \varepsilon_y$$
- Persamaan Substruktural 2

$$X_4 = \beta_{41x_1} + \beta_{42x_2} + \varepsilon_4$$

$$X_4 = 0,203x_1 + 0,584x_2 + \varepsilon_4$$
- Persamaan Substruktural 3

$$X_5 = \beta_{52x_2} + \beta_{53x_3} + \varepsilon_5$$

$$X_5 = 0,595x_2 + 0,317x_3 + \varepsilon_5$$
- Persamaan Substruktural 4

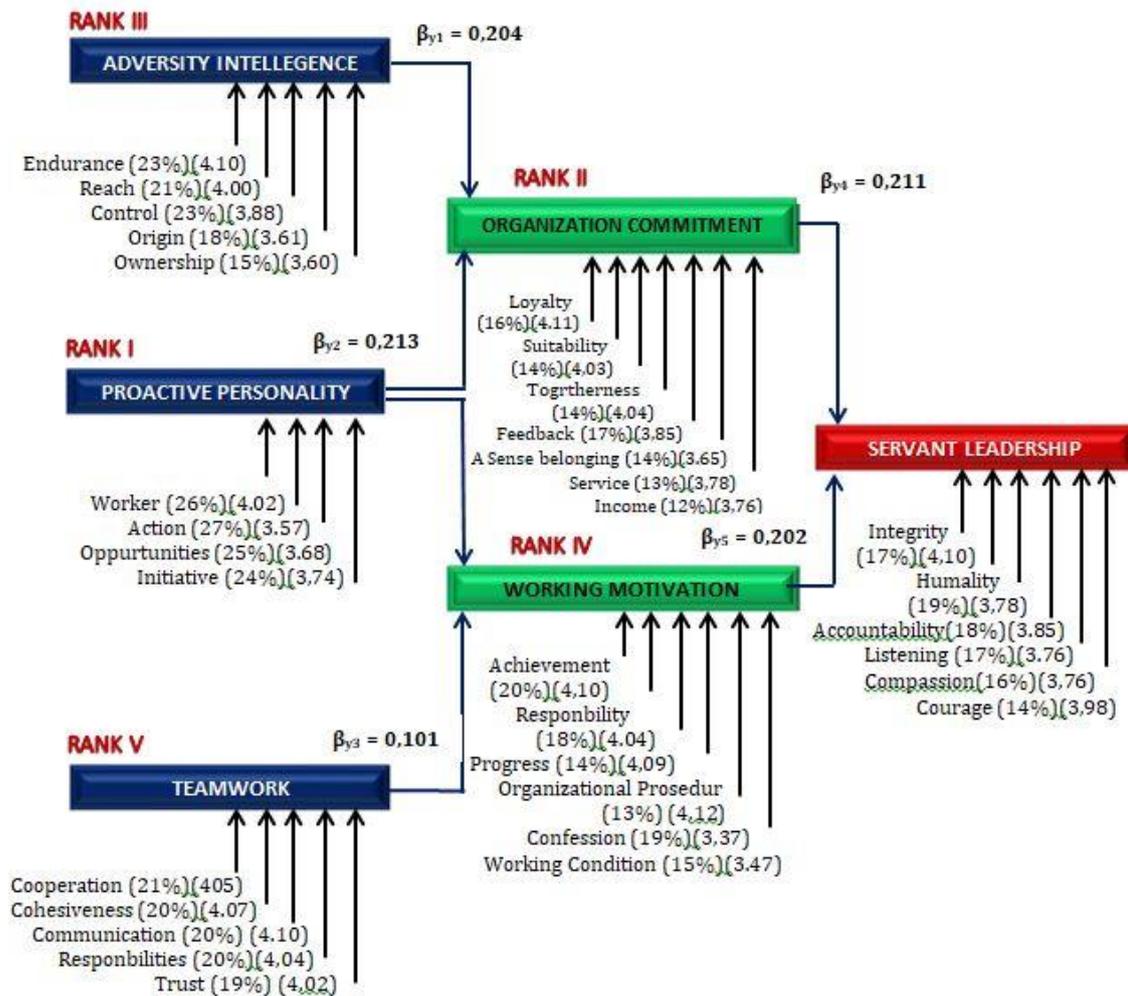
$$X_2 = \beta_{21x_1} + \varepsilon_2$$

$$X_2 = 0,827x_1 + \varepsilon_2$$

4.5 Solusi Optimal Penguatan Kepemimpinan Melayani

Berdasarkan hasil uji hipotesis statistik, penetapan prioritas indikator, dan perhitungan nilai indikator yang telah diuraikan di atas, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil penelitian yang merupakan solusi optimal dalam penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah seperti berikut ini:

Gambar 5.
Konstelasi Variabel Penelitian beserta Indikator



Tabel 8.
Analisis SITOREM

SERVANT LEADERSHIP				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Humility	1 st	Integrity (16.77%)	4.10
2	Compassion	2 nd	Humility (18.48%)	3.78
3	Accountability	3 rd	Accountability (17.93%)	3.85
4	Courage	4 th	Listening (16.77%)	3.76
5	Integrity	5 th	Compassion (15.59%)	3.76
6	Listening	6 th	Courage (14.45%)	3.98

ADVERSITY INTELELEGE ($\beta_{y1} = 0,204$) (rangk.III)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Control	1 st	Endurance (22.54%)	4.10
2	Origin	2 nd	Reach (20.96%)	4.00
3	Ownership	3 rd	Control (23.17%)	3.88
4	Reach	4 th	Origin (18.12%)	3.61
5	Endurance	5 th	Ownership (15.21%)	3.60

PROACTIVE PERSONALITY ($\beta_{y2} = 0,213$) (rangk.I)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value

1	Opportunities	1 st	Worker (25.07%)	4.02
2	Initiative	2 nd	Action (26.67%)	3.57
3	Action	3 rd	Opportunities (24.88%)	3.68
4	Worker	4 th	Initiative (23.38%)	3.74

TEAMWORK ($\beta_3 = 0,101$) (rangk.V)

Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Cooperation	1 st	Cooperation (21.45%)	4.05
2	Trust	2 nd	Cohesiveness (20.24%)	4.07
3	Cohesiveness	3 rd	Communication (19.78%)	4.1
4	Responsibilities	4 th	Responsibilities (19.64%)	4.04
5	Communication	5 th	Trust (18.88%)	4.02

ORGANIZATION COMMITMENT (X4) ($\beta_4 = 0,211$) (rank.II)

Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	a sense of belonging	1 st	Loyalty (16.36%)	4.11
2	Loyalty	2 nd	Suitability (13.78%)	4.03
3	Togetherness	3 rd	Togetherness (13.73%)	4.04
4	Service	4 th	Feedback (16.95%)	3.85
5	Feedback	5 th	a Sense of belonging (14.31%)	3.65
6	Suitability	6 th	Service (12.70%)	3.78
7	Income	7 th	Income (12.16%)	3.76

WORK MOTIVATION ($\beta_5 = 0,202$) (rank.IV)

Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Achievement	1 st	Achievement (20.01%)	4.10
2	Confession	2 nd	Responsibility (18.27%)	4.04
3	Responsibility	3 rd	Progress (13.89%)	4.09
4	Progress	4 th	Organizational Procedur (13.41%)	4.12
5	Working Condition	5 th	Confession (19.27%)	3.37
6	Organizational Procedur	6 th	Working Condition (15.15%)	3.47

SITOREM ANALYSIS RESULT

Priority order of indicator to be Strengthened		Indicator remain to be maintained	
1 st	Action	1.	Worker
2 nd	Opportunities	2.	Loyalty
3 rd	Initiative	3.	Suitability
4 th	Feedback	4.	Togetherness
5 th	a Sense of belonging	5.	Endurance
6 th	Service	6.	Reach
7 th	Income	7.	Achievement
8 th	Control	8.	Responsibility
9 th	Origin	9.	Progress
10 th	Ownership	10.	Organizational Procedur
11 th	Confession	11.	Cooperation
12 th	Working Condition	12.	Cohesiveness
13 th	Humility	13.	Communication
14 th	Accountability	14.	Responsibilities
15 th	Listening	15.	Trust
16 th	Compassion	16.	Integrity
17 th	Courage		

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan hasil penelitian dan hipotesis yang telah diuji, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, dan *teamwork* sebagai eksogenous variabel dengan meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja sebagai intervening variabel.
2. Menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dihasilkan pengaruh langsung adalah sebagai berikut : 1) Terdapat pengaruh langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_1) sebesar 0,304, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat menguatkan kepemimpinan melayani. 2) Terdapat pengaruh langsung Kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_2) sebesar 0,311, sehingga pengembangan Kepribadian proaktif dapat menguatkan kepemimpinan melayani. 3) Terdapat pengaruh langsung *Teamwork* terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_3) sebesar 0,201, sehingga pengembangan *Teamwork* dapat menguatkan kepemimpinan melayani. 4) Terdapat pengaruh langsung Motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_4) sebesar 0,502, sehingga peningkatan motivasi kerja dapat menguatkan kepemimpinan melayani. 5) Terdapat pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_5) sebesar 0,213, sehingga peningkatan komitmen kerja dapat menguatkan kepemimpinan melayani. 6) Terdapat pengaruh langsung Kecerdasan Adversitas terhadap komitmen Organisasi dengan koefisien jalur (β_{41}) sebesar 0,203, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat menguatkan komitmen kerja 7) Terdapat pengaruh langsung Kepribadian proaktif terhadap komitmen Organisasi dengan koefisien jalur (β_{42}) sebesar 0,584, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan komitmen kerja 8) Terdapat pengaruh langsung Kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur (β_{52}) sebesar 0,595, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan motivasi kerja 9) Terdapat pengaruh langsung *Teamwork* terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur (β_{53}) sebesar 0,317, sehingga peningkatan *teamwork* dapat menguatkan motivasi kerja 10) Terdapat pengaruh langsung Kepribadian proaktif terhadap kecerdasan adversitas dengan koefisien jalur (β_{21}) sebesar 0,827, sehingga peningkatan kepribadian proaktif dapat menguatkan kecerdasan adversitas.
3. Menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dihasilkan pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut : 1) Terdapat pengaruh tidak langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui komitmen terhadap organisasi dengan koefisien jalur (β_{x41y}) sebesar 0,061, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat menguatkan kepemimpinan melayani melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi. 2) Terdapat pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui komitmen terhadap organisasi dengan koefisien jalur (β_{x42y}) sebesar 0,182, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan kepemimpinan melayani melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi. 3) Terdapat pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja dengan koefisien jalur (β_{x52y}) sebesar 0,185, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan kepemimpinan melayani melalui peningkatan motivasi kerja. 4) Terdapat pengaruh tidak langsung *teamwork* terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja dengan koefisien jalur (β_{x53y}) sebesar 0,064, sehingga pengembangan *teamwork* dapat menguatkan kepemimpinan melayani melalui peningkatan motivasi kerja.

Implikasi dari kesimpulan diatas adalah, jika kepemimpinan melayani ingin ditingkatkan maka diperlukan pengembangan dari kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, team work, dan peningkatan Komitmen terhadap organisasi, serta motivasi kerja.

Dari hasil analisis SITOREM diperoleh solusi optimal sebagai berikut :

1. Urutan prioritas penanganan indikator untuk memperkuat kepemimpinan melayani, kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, team work, komitmen terhadap organisasi, dan motivasi kerja. adalah sebagai berikut : 1st Tindakan (*Action*), 2nd Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Oppurtinities*), 3rd Inisiatif (*Initiative*), 4th Feedback yang didapat dari organisasi (*feedback*), 5th Rasa memiliki (*a sense of belonging*), 6th Pelayanan yang di inginkan (*service*), 7th Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (*income*), 8th Sikap mengendalikan kesulitan (*Control*), 9th Sikap terhadap asal – usul kesulitan (*Origin*), 10th Sikap menghadapi kesulitan (*Ownership*), 11th Keinginan mendapatkan Pengakuan (*Confession*), 12th Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (*Working Condition*), 13th Perilaku Kerendahan hati (*Humility*), 14th Perilaku Akuntabilitas (*Accountability*), 15th Perilaku Mendengarkan (*Listening*), 16th Perilaku Belas kasih (*Compassion*), dan 17th Keberanian (*Courage*)
2. Indikator yang sudah baik keadaannya sehingga tinggal dipertahankan atau dikembangkan adalah sebagai berikut : 1) Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*), 2) Loyal terhadap pekerjaan (*Loyalty*), 3) Kesesuaian kemampuan (*Suitability*), 4) Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (*Togetherness*), 5) Daya tahan terhadap kesulitan (*Endurance*), 6) Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (*Reach*), 7) Hasrat Pencapaian prestasi (*Achievement*), 8) Hasrat bertanggung jawab (*Responbility*), 9) Keinginan mendapatkan Kemajuan (*Progress*), 10)

Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (*Organizational Procedur*), 11) Kerjasama (*Cooperation*), 12) Kekompakan (*Cohesiveness*), 13) Komunikasi (*Communication*), 14) Tanggung Jawab (*Responsibilities*), 15) Kepercayaan (*Trust*), dan 16) Perilaku Integritas (*Integrity*)

Saran atau rekomendasi yang dapat diberikan kepada pihak terkait adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah perlu untuk meningkatkan kepemimpinan melayani dengan cara pengembangan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, dan teamwork, serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja dengan memperbaiki : Tindakan, Identifikasi peluang dan tindak lanjut, Inisiatif, Feedback yang didapat dari organisasi, Rasa memiliki, Pelayanan yang di inginkan, Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan, Sikap mengendalikan kesulitan, Sikap terhadap asal – usul kesulitan, Sikap menghadapi kesulitan, Keinginan mendapatkan Pengakuan, Keinginan mendapatkan Kondisi kerja, Perilaku Kerendahan hati, Perilaku Akuntabilitas, Perilaku Mendengarkan, Perilaku Belas kasih dan Keberanian
2. Pengawas sekolah, lembaga penyelenggara sekolah dan Dinas pendidikan perlu untuk membina kepala sekolah dalam penguatan kepemimpinan melayani dengan memberikan arahan yang tepat untuk memperkuat pengembangan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, dan teamwork, serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja sesuai dengan hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam Focht and Micheal Ponton. "Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphi Study, International Journal of Leadership Studies, Vo. 9, Issue 1, 2015, pp. 44-60
- Covey, R. Steven, *The 7 Habits of Highly Effective People*, 2004, New York: Free Press, A Division Simon & Schuster, Inc. pp. 70-75
- Crant, J. Michael and Tomas S. Bateman, *Charismatic Leadership View From Above : The Impact of Proactive Personality*, Journal of Organizational Behavior 21 (1), 63 – 75
- Creswel, J.W. (2008). *Educational Research, Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Third Edition. New Jersey : Pearson Education Merrill Prentice Hill
- Dirk van Dierendonck. *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. Journal of Management, Vol. 37, No. 4, July 2011, pp. 1228-1261.
- Don Hellriegel dan John W. Slocum Jr. *Principles of Organizational Behavior*. Thirteenth Edition. South-Western. Cengage Learning: (2011 : 328)
- DuBrin, Andrew J., *Proactive Personality and Behavior for Individual and Fred Luthan, Organizational Behavior*. Seventh Edition. Singapore: McGraw-Hill (2006 : 249 – 250)
- Greenberg J & Baron Robert. A (2008). *Behavior In Organizations*. New Jersey. Pearson Prentice Hall. h.248.
- Hardhienata, S. *The Development of Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management*. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 166 (2017) 012007 doi : 10.1088/1757-899X/166/1/012007
- Ivancevich, John M. Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, New York: McGraw-Hill. (2008 : 234).
- J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr. and R. Konopaske. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill, 2012
- Jennifer M. George dan R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th Ed. Boston: Prentice Hall, 2012, pp. 157-160
- John R Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior* 11th Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc. 2007, pp. 34-35
- John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl - Bien, *Organizational Behavior* 11th Edition, USA : John Wiley & Sons, Inc. 2007, pp. 108 - 115
- Maria C.J. Santos (2012). "Assessing the Effectiveness of the Adapted Adversity Quotient Program in Special Education School", International Referred Journal, Vol. 3, Issue 4(2), October 2012, pp. 13-23
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 06 tahun 2018 tentang Kepala Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- R. Kreitner & A. Kinicki. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2010, pp. 310-314
- Rachapoom Pangma Sombat Tayraukham, and Prasarn Nuangchalerms (2009). "Causal Factors Influencing Adversity Quotient of Twelfth Grade and Third-Year Vocational Students", Journal of Social Science, Vol. 5, No. 4, 2009, pp. 466-470
- Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424
- Setyaningsih, S. hardhienata, S (2019), Development of modeling and optimization method for strengthening management resources using a simple exploratory sequential analysis and sitorem analysis (POP-SDM). ISSN : 1315-5216 ISSN – electronico 2477-9555
- Shivaranjani (2014), "Adversity Quotient : One Stop Solution To Combat Attrition Rate Of Women In Indian It Sector", International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.1, Issue.5, April June, 2014. Pp. 181-189
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. London: Pearson Education Ltd., 2013, h. 343.
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership. A difference in leader focus. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361

Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran (JPPP)

Vol. 4 No. 3, November 2023, pp. 232-250

ISSN: 2721-7795. DOI: 10.30596/jppp.v4i3.16828

Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Tenner, A.R., & DeToro, I.J., 2002, *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley Publishing Company Inc., Reading, M.A.p.183

Terence R. Mitchell dan James R. Larson, (2005) *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*, Singapore: McGraw-Hill Book Co. p.144

Tony Wijaya (2007). “Hubungan Adversity Intelligence dengan Intensi Berwirausaha”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vo. 9, No.2, September 2007, pp.117-127.

Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yukl, (2005). *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan*, Alih Bahasa : M. Shobarudin, Jakarta: Rineka Cipta. 2005, pp 16 - 18