

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA SEKOLAH DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR REKAN KERJA TERHADAP RESILIENSI GURU  
DALAM BEKERJA DI SMA NEGERI 2 MEDAN**

**TESIS**

**OLEH**

**GALIH MATARO  
NPM. 181804008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/12/21

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA SEKOLAH DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR REKAN KERJA TERHADAP RESILIENSI GURU  
DALAM BEKERJA DI SMA NEGERI 2 MEDAN**

**TESIS**

**OLEH**

**GALIH MATARO  
NPM. 181804008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/12/21

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA SEKOLAH DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR REKAN KERJA TERHADAP RESILIENSI GURU  
DALAM BEKERJA DI SMA NEGERI 2 MEDAN**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area**



**OLEH  
GALIH MATARO  
NPM. 181804008**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/12/21

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER PSIKOLOGI**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional  
Kepala Sekolah dan Organizational Citizenship  
Behavior Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru  
dalam Bekerja Di SMA Negeri 2 Medan**

**Nama : Galih Mataro**

**NIM : 181804008**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

  
**Prof. Dr. Asih Menanti, MS, S.Psi**

  
**Dr. M. Rajab Lubis, MS**

**Ketua Program Studi  
Magister Psikologi**

**Direktur**

  
**Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS., S.Psi., Kons.**

  
**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS.**

**Telah Diuji pada Tanggal 23 April 2021**

**Nama : Galih Mataro**

**NIM : 181804008**

**Panitia Penguji Tesis :**

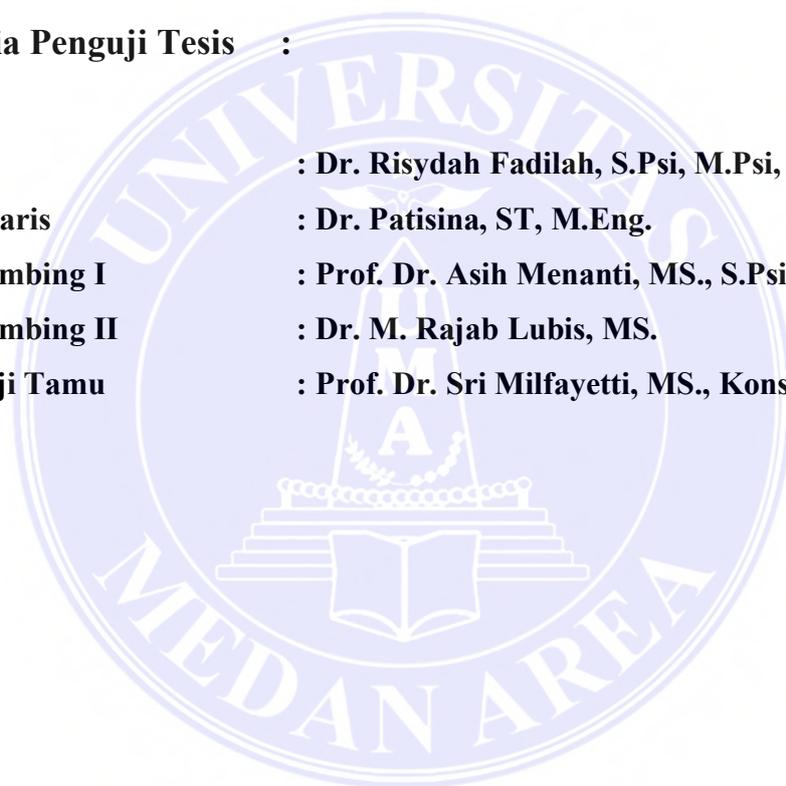
**Ketua : Dr. Risydah Fadilah, S.Psi, M.Psi, Psikolog.**

**Sekretaris : Dr. Patisina, ST, M.Eng.**

**Pembimbing I : Prof. Dr. Asih Menanti, MS., S.Psi.**

**Pembimbing II : Dr. M. Rajab Lubis, MS.**

**Penguji Tamu : Prof. Dr. Sri Milfayetti, MS., Kons.**



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 23 April 2021



(Galih Mataro)

**Format Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah  
Mahasiswa  
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Galih Mataro  
NPM : **181804008**  
Program Studi : MAGISTER PSIKOLOGI  
Fakultas : PASCASARJANA  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Organizational Citizenship Behavior Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja Di SMA Negeri 2 Medan beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada tanggal : 13 Nopember 2021  
Yang menyatakan



(Galih Mataro)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan *Organizational Citizenship Behavior* Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja Di SMA Negeri 2 Medan”, dan telah diuji pada hari Jumat tanggal 23 April 2021 dengan pernyataan lulus. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih mengandung banyak kekurangan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran dan kritik yang konstruktif dari berbagai pihak untuk penyempurnaan bobot tesis ini dan menambah pengetahuan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan dunia kerja industri dan organisasi.

Medan, 23 April 2021

Penulis

Galih Mataro

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan *Organizational Citizenship Behavior* Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja Di SMA Negeri 2 Medan”.

Dalam penyusunan tesis ini penulis memperoleh bantuan referensi, bimbingan penulisan, dan dukungan moril dari berbagai pihak, terutama dari komisi Pembimbing Tesis, yaitu Prof. Dr. Asih Menanti, MS., S. Psi. dan Dr. M. Rajab Lubis, MS. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area: Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng., M.Sc., yang telah memberi ijin untuk penyelenggaraan Ujian Tesis atas nama penulis.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area: Prof. Dr. Ir. Retna Kuswardani, MS., yang sesuai dengan Rektor telah memberi ijin untuk penyelenggaraan Ujian Tesis atas nama penulis.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area: Prof. Dr. Sri Milfa Yetty, MS., S. Psi., Kons., dan Sekretaris Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area: Faadhil, S. Psi., Psikolog, yang telah menyetujui sehingga Ujian Tesis penulis dapat diselenggarakan.

4. Pembimbing 1: Prof. Dr. Asih Menanti, MS., S. Psi., yang dengan cermat dan bersungguh-sungguh telah membimbing penulis mulai dari pemilihan tema penelitian hingga revisi final tesis. Pembimbing 2: Dr. M. Rajab Lubis, MS., yang telah menjadi motivator semangat penulis dan selalu menyediakan waktu sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan.
5. Bapak/Ibu Dosen Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah membekali penulis dengan serangkaian ilmu semasa perkuliahan, sehingga memodali penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Ayahanda: Prof. Dr. Abdul Murad, M.Pd., yang tidak mengenal lelah mendidik penulis sejak kecil hingga berkembang menjadi insan yang hadir membahagiakan orang lain sebagaimana beliau harapkan. Ibunda: Prof Dr. Asih Menanti, MS., S. Psi., yang sangat penulis sayangi, yang senantiasa mendoakan penulis menjadi anak yang sholeh dan sehat. Adinda: dr. Causa Sakina yang penulis sayangi, yang selalu menumbuhkan kegembiraan dan pengertian yang dalam pada penulis.
7. Kepala sekolah dan responden penelitian: Kepala Sekolah yang telah memberi ijin sehingga penelitian dapat dilaksanakan dan berjalan lancar, dan Bapak/Ibu Guru SMA Negeri 2 Medan yang dengan sungguh-sungguh menjawab pertanyaan/pernyataan penelitian penulis.
8. Pegawai Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area, khususnya bang Angga yang selalu merespon cepat kebutuhan penulis dan mahasiswa-mahasiswa lain.

## ABSTRAK

### ***GALIH MATARO. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Organizational Citizenship Behavior Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja Di SMA Negeri 2 Medan***

*Masalah penelitian ini adalah adanya kesenjangan antara harapan dengan kondisi empirik tentang resiliensi guru di dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi resiliensi guru di dalam bekerja, yaitu mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan, pengaruh organizational citizenship organization rekan kerja terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan, dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan organizational citizenship organization rekan kerja secara simultan terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan.*

*Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang bersifat menjelaskan (explanatory) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (variabel X1) dan organizational citizenship behavior rekan kerja guru (variabel X2), secara parsial dan simultan terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan (variabel Y). Penelitian bersifat penelitian ex post facto. Sampel penelitian berjumlah 84 orang guru, diambil secara total dari populasi penelitian.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Ada pengaruh positif secara signifikan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan, dengan kontribusi sebesar 65,70%; 2) Ada pengaruh positif yang signifikan organizational citizenship behavior rekan kerja terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan, dengan kontribusi sebesar 75,70%; dan 3) Ada pengaruh positif yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan organizational citizenship behavior rekan kerja secara simultan terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan, dengan kontribusi sebesar 78,00%. Sisanya sebesar 22% resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini. Hasil penelitian tambahan menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, organizational citizenship behavior rekan kerja, dan resiliensi guru di dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan termasuk kategori cukup.*

*Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behavior, resiliensi.*

## ABSTRACT

### **GALIH MATARO. The Effect of the Principal's Transformational Leadership and Colleague's Organizational Citizenship Behavior on Teacher's Resilience in Work SMAN 2 Medan, North Sumatra, Indonesia**

The problem of this research is that there are gaps between ideally and empirically condition about teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan. The purpose of this research is to know factors that influences teacher's resilience in work, namely knowing the effect of principal's transformational leadership style on teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan, the effect of colleague's organizational citizenship organization on teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan, and the effect of transformational leadership style and colleague's organizational citizenship organization simultaneously on teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan.

This research used explanatory quantitative research approach, the effect of principal's transformational leadership style (variable X1) and colleague's organizational citizenship behavior (variable X2), partially and simultaneously on teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan (variable Y). This research was ex post facto. The research samples amounted to 84 teachers, were taken totally from the research population.

The research results showed that : 1) There was significantly impact of principal's transformational leadership style on teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan, its contribution as much as 65,70%; 2) There was positive significantly colleague's organizational citizenship behavior on teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan, with contribution as much as 75,70%; and 3) There was positive significantly principal's transformational leadership style and colleague's organizational citizenship behavior simultaneously on teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan, with contribution as much as 78,00%. The rest of result was as much as 22% of teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan influenced by some unexamined other factors in this research. The additional research result founded that principal's transformational leadership style, colleague's organizational citizenship behavior and teacher's resilience in work at SMAN 2 Medan were classified on the middle.

Key words: Transformational leadership style, organizational citizenship behavior, resilience.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Persetujuan .....	iv
Halaman Pernyataan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Ucapan Terima Kasih .....	viii
Abstrak .....	x
<i>Abstract</i> .....	xi
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar .....	xv
Daftar Lampiran .....	xvi
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Penelitian dan Pembatasan Masalah .....	24
1.3. Rumusan Masalah Penelitian .....	26
1.4. Tujuan Penelitian .....	27
1.5. Manfaat Penelitian .....	27
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>29</b>
2.1. Kerangka Teori .....	29
2.1.1. Resiliensi .....	29
2.1.1.1. Pengertian Resiliensi .....	29
2.1.1.2. Dimensi Resiliensi .....	33
2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Resilienai .....	35
2.1.1.4. Pengembangan Resiliensi .....	39
2.1.1.5. Resiliensi Guru dalam Bekerja.....	40
2.1.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....	42
2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan .....	42
2.1.2.2. Kepemimpinan Transformasional .....	43

2.1.2.3.	Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	46
2.1.2.4.	Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....	49
2.1.3.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Rekan Kerja .....	52
2.1.3.1.	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	52
2.1.3.2.	Dimensi-Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	57
2.1.3.3.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	58
2.1.3.4.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Rekan Kerja .....	59
2.1.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja .....	60
2.1.5.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja ....	63
2.1.6.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Rekan Kerja Guru .....	65
2.2.	Kerangka Konsep Penelitian .....	68
2.3.	Hipotesis Penelitian .....	80
<b>BAB III: METODE PENELITIAN .....</b>		<b>81</b>
3.1.	Disain Penelitian .....	81
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	81
3.3.	Identifikasi Variabel .....	82
3.4.	Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	82
3.5.	Populasi dan Sampel Penelitian .....	85
3.6.	Teknik Pengambilan Sampel .....	85
3.7.	Metode Pengumpulan Data .....	85
3.7.1.	Alat Ukur Penelitian .....	86
3.7.2.	Uji Coba Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian .....	92
3.8.	Prosedur Penelitian .....	96
3.9.	Teknik Analisis Data .....	98
<b>BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>100</b>
4.1.	Orientasi Kancha Penelitian.....	100
4.2.	Persiapan Penelitian.....	102
4.2.1.	Persiapan Administrasi .....	102
4.2.2.	Persiapan Persiapan Alat Ukur.....	103

4.3.	Pelaksanaan Penelitian.....	104
4.3.1.	Pelaksanaan Penelitian untuk Uji Coba Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian <i>RQT</i> , <i>MLQ</i> dan <i>OCB</i> .....	104
4.3.1.1	Hasil Uji Coba Validitas dan Reliabilitas <i>RQT</i> .....	105
4.3.1.2	Hasil Uji Coba Validitas dan Reliabilitas <i>MLQ</i> .....	108
4.3.1.3	Hasil Uji Coba Validitas dan Reliabilitas <i>OCB</i> .....	110
4.4.	Hasil Penelitian .....	112
4.4.1.	Analisis hasil Penelitian tentang Profil Umum Subjek Penelitian.....	112
4.4.1.1.	Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Usia.....	112
4.4.1.2.	Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin.....	113
4.4.1.3.	Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	115
4.4.1.4.	Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja .....	116
4.4.1.5.	Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Sertifikasi Pendidikan Tingkat Nasional .....	117
4.4.2.	Analisis Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	118
4.4.2.1.	Hasil Uji Persyaratan Statistik: Uji Normalitas Sebaran Data Penelitian.....	119
4.4.2.2.	Hasil Uji Persyaratan Statistik: Uji Linieritas Data Penelitian.....	120
4.4.2.3.	Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	121
4.4.2.4.	Model Persamaan Regresi .....	123
4.4.2.5.	Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik..	126
4.5.	Pembahasan .....	130
4.5.1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja di SMA Negeri 2 Medan .....	131
4.5.2.	Pengaruh <i>OCB</i> Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja di SMA Negeri 2 Medan .....	144
4.5.3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dan <i>OCB</i> Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja di SMA Negeri 2 Medan .....	155
<b>BAB V:</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>165</b>
5.1.	Simpulan .....	165

5.2. Saran .....	166
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>169</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>177</b>
<b>RIWAYAT HIDUP PENELITI .....</b>	<b>243</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 : Pemberian Skor Aitem <i>RQT</i> .....	87
Tabel 3.2 : Kisi-Kisi <i>RQT</i> .....	88
Tabel 3.3 : Pemberian Skor Aitem <i>MLQ</i> .....	89
Tabel 3.4 : Kisi-Kisi <i>MLQ</i> .....	90
Tabel 3.5 : Pemberian Skor Aitem Skala <i>OCB</i> .....	91
Tabel 3.6 : Kisi-Kisi Skala <i>OCB</i> .....	91
Tabel 4.1 : Uji Validitas Konsistensi Internal <i>RQT</i> .....	105
Tabel 4.2 : Uji Validitas Konsistensi Internal <i>MLQ</i> .....	108
Tabel 4.3 : Uji Validitas Konsistensi Internal <i>OCB</i> .....	110
Tabel 4.4 : Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Usia .....	112
Tabel 4.5 : Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin.....	113
Tabel 4.6 : Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	115
Tabel 4.7 : Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja.....	116
Tabel 4.8 : Profil Subjek Penelitian Berdasarkan Sertifikasi Pendidik Profesional Nasional .....	117
Tabel 4.9 : Rangkuman Hasil Uji Normalitas Sebaran Data Penelitian ...	119
Tabel 4.10 : Rangkuman Hasil Uji Linieritas Hubungan Variabel Penelitian .....	121
Tabel 4.11 : Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi Berganda .....	123
Tabel 4.12 : Hasil Perhitungan Model Persamaan Linier.....	123
Tabel 4.13 : Hasil Perhitungan Nilai Rata-Rata Hipotetik dan Nilai Rata- Rata Empirik .....	127
Tabel 4.14 : Profil Kategori Variabel Penelitian Hasil Hitung Nilai Rata- Rata Hipotesis Rata-rata Empirik .....	158

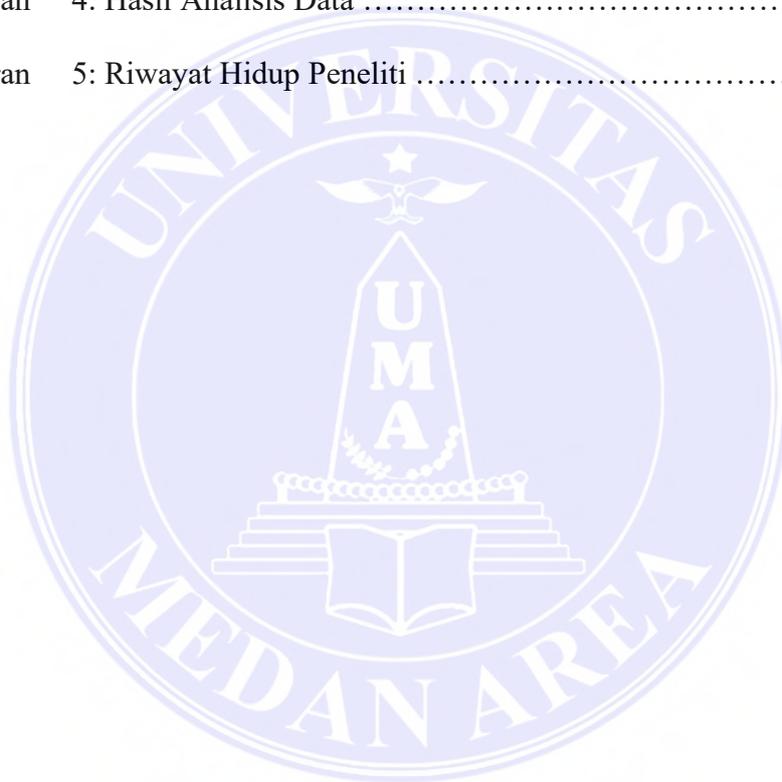
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja .....	72
Gambar 2.2 : Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja .....	76
Gambar 2.3 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> secara Simultan terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja .	79



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Surat Permohonan Ijin Penelitian .....	177
Lampiran 2: Surat Keterangan Selesai Penelitian .....	178
Lampiran 3: Instrumen Penelitian .....	179
Lampiran 4: Hasil Analisis Data .....	199
Lampiran 5: Riwayat Hidup Peneliti .....	243



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Setiap individu di dalam hidupnya tidak lepas dari kemungkinan menghadapi tantangan, kesulitan, penderitaan, kegagalan, dan ketidakberdayaan menghadapi persoalan-persoalan yang dihadapinya. Berbagai macam persoalan yang dihadapi tersebut seyogianya tidak untuk dihindari, melainkan harus dihadapi dan diselesaikan. Namun ada individu yang menghindari persoalannya, sehingga berdampak pada kemungkinan munculnya persoalan baru yang dapat menambah rumit persoalan yang telah ada. Sebaliknya ada individu yang berusaha menghadapi persoalan-persoalannya, hal ini akan dapat mengurangi bahkan menuntaskan persoalannya, dan individu menjadi lebih siap menghadapi tantangan-tantangan dan kesulitan-kesulitan baru.

Respon individu yang berbeda dalam menghadapi persoalan-persoalan yang dihadapi menunjukkan bahwa ada individu yang mampu menghadapi persoalan hidupnya dengan baik, ada individu cukup mampu, dan ada individu yang kurang mampu, bahkan ada individu yang tidak mampu. Respon minimal yang diharapkan adalah individu cukup mampu. Untuk ini, dibutuhkan kondisi psikologis tertentu yang menjadi modal kekuatan. Kondisi psikologis yang sangat penting diantaranya adalah kondisi psikologis yang resilien, yaitu suatu kondisi psikologis individu mampu beradaptasi menghadapi kesulitan-

kesulitan (misalnya mengubah pemikiran bahwa yang dihadapi adalah suatu yang sulit, menjadi suatu tantangan) dan mampu berusaha kuat untuk menyelesaikannya, meskipun ia dalam situasi sulit.

Resiliensi dalam diri individu berada dalam beberapa kemungkinan, yaitu dapat bertahan dalam keadaan baik, dapat meningkat, dapat menurun, dan dapat jatuh terpuruk. Kondisi resiliensi yang berbeda-beda tersebut berarti bahwa resiliensi individu dapat dipertahankan dalam kondisi tetap baik dan dapat dikembangkan menjadi lebih baik, melalui upaya individu dan bantuan lingkungan yang berarti (signifikan) bagi individu, seperti keluarga, rekan kerja, pimpinan kerja.

Berpegang pada pandangan bahwa resiliensi bersifat dinamis (dapat berubah-ubah), maka setiap individu dengan tanpa membedakan pendidikan (berpendidikan tinggi, sedang, rendah, tidak berpendidikan), pekerjaan (seperti pedagang, pendidik), status dalam bekerja (pemimpin/atasan, bawahan/karyawan), orang tua, generasi muda, mahasiswa, pelajar, membutuhkan penguatan resiliensi. Reivich dan Shattè (2002) menegaskan bahwa sifat resiliensi yang dinamis berarti resiliensi dapat dikembangkan.

Salah satu pekerjaan yang membutuhkan resiliensi tinggi adalah profesi guru. Guru adalah pekerjaan profesional yang mempunyai tugas utama mengajar, mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik (Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005, Bab I, Pasal 1. Menjalankan tugas-tugas utama tersebut, guru menghadapi bermacam tantangan dan kesulitan yang adakalanya memunculkan distres, yaitu perasaan

tertekan yang berdampak negatif seperti perasaan tanpa semangat. Sementara, yang diharapkan adalah perasaan tertekan yang berdampak austres, yaitu stress yang memunculkan perasaan positif seperti timbulnya semangat baru.

Tantangan ataupun kesulitan yang dihadapi oleh guru di dalam bekerja antara lain dalam menguasai kurikulum pendidikan yang terus berkembang dan menyesuaikan penerapannya dengan tuntutan zaman yang cepat berubah. Guru harus merancang pembelajaran tatap muka dan pembelajaran dalam jaringan. Guru harus mendidik siswa-siswa bermasalah, memenuhi tugas ekstra dari pimpinan, membina kerja sama yang baik dengan rekan-rekan kerja dan orang tua siswa. Guru juga penting meningkatkan kualitas pengetahuan dan keterampilan bekerjanya melalui pendidikan formal maupun melalui kegiatan-kegiatan seminar, pelatihan. Disamping persoalan-persoalan tersebut, guru juga memiliki persoalan-persoalan pribadi yang dapat mengganggu resiliensinya dalam bekerja, seperti persoalan ekonomi yang kurang sejahtera terutama pada guru-guru yang baru diangkat menjadi guru, guru honor, guru yang belum memperoleh kesejahteraan profesional.

Berangkat dari gambaran tugas-tugas guru di atas, dapat diduga bahwa sebagian guru mempunyai kecenderungan memiliki resiliensi yang kurang kuat atau mungkin rendah (kondisi klinis ringan yang membutuhkan bantuan). Sementara suatu keadaan yang belum mengandung masalah, namun tetap memerlukan upaya pemeliharaan ataupun penguatan agar tidak timbul masalah, disebut mencegah (tindakan preventif).

Belakangan ini kajian terhadap resiliensi tidak hanya terbatas pada dunia klinis-psikologis seperti pada praktik-praktik psikologis dan psikiatris, melainkan berkembang sehingga dilakukan pada kajian-kajian sekolah dan akademik (Henderson dan Milstein, 2003) dalam bentuk tindakan kuratif (memecahkan masalah resiliensi yang lemah), dan tindakan mencegah timbul masalah resiliensi menurun menjadi lemah (tindakan preventif). Pembinaan resiliensi terhadap guru sebagai ujung tombak yang berhadapan langsung mengajar dan mendidik, dilakukan dalam tindakan kuratif dan preventif.

Mengenai pentingnya penguatan resiliensi setiap individu, perlu menyimak pandangan Nasution (2011:8) yang mengatakan hal berikut:

“Setiap orang berisiko untuk putus asa dan merasa *helpless* (tidak berdaya); namun demikian, seseorang bisa saja memiliki resiliensi dalam area spesifik dalam kehidupannya, namun mungkin masih membutuhkan pertolongan untuk mengatasi penderitaan pada area kehidupan yang lain. Jadi, tidak ada orang yang tidak membutuhkan resiliensi karena pada dasarnya setiap manusia pernah, sedang atau akan mengalami *adversity* (penderitaan-penulis) dalam satu atau beberapa area kehidupannya”.

Mengacu pada pandangan Nasution (2011) di atas, maka terdapat alasan yang kuat bahwa guru membutuhkan upaya penguatan atau peningkatan resiliensi, yang tidak dibatasi hanya pada dunia kerja, melainkan dapat pula resiliensi di dalam berkeluarga. Sesuai dengan fokus studi penulis pada Psikologi Industri dan Organisasi (PIO), maka penulis tertarik mempelajari resiliensi di dalam dunia kerja, khususnya dunia kerja guru di sekolah.

Menguatkan ataupun meningkatkan resiliensi merupakan suatu cara yang membuat individu bangkit dari penderitaan (*adversity*). Dengan resiliensi yang dimilikinya, maka *adversity* yang biasanya dapat menimbulkan kecemasan bahkan depresi, sebaliknya menurut Nasution (2011) individu dapat mengambil makna dari kegagalan dan mencoba lebih baik dari yang pernah ia lakukan, sehingga menurunkan resiko kecemasan ataupun depresi.

Resiliensi individu yang di dalam penelitian ini adalah resiliensi guru di dalam bekerja, dipengaruhi oleh faktor pribadi guru yang memungkinkan resiliensi berkembang baik dan faktor lingkungan. Faktor pribadi seperti dorongan untuk maju, mudah termotivasi oleh karakteristik resiliensi seperti senang berbagi, mudah menyesuaikan diri dalam berbagai situasi, termasuk situasi yang sulit. Resiliensi yang bersumber dari kekuatan diri pribadi membutuhkan penguatan dari faktor lingkungan (faktor eksternal).

Bagi seorang guru, faktor lingkungan yang signifikan mempengaruhi resiliensinya di dalam bekerja adalah kepala sekolah melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan dan rekan-rekan kerja guru dalam *OCB (Organizational Citizenship Organization)* rekan-rekan kerja tersebut. Faktor lingkungan lain di lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi resiliensi guru di dalam bekerja adalah siswa, orang tua siswa, pegawai tata usaha, nilai guru dalam pandangan masyarakat.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah bermacam-macam, namun Branche (2014) mengatakan bahwa sebuah teori kepemimpinan yang terkenal, yang efektif adalah kepemimpinan transformasional. Mengacu pada pendapat

Branche (2014) tersebut, maka dapat diprediksi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan mampu membawa sekolah beserta seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan lembaga (sekolah), melalui empat dimensi utama kepemimpinan transformasional.

Keempat dimensi kepemimpinan transformasional pimpinan tersebut adalah: 1) Memberi unsur-unsur ideal (*idealized influence*) kepada bawahan, 2) Memberi motivasi yang menginspirasi bawahan (*inspirational motivation*), 3) Merangsang aktualisasi kompetensi kecerdasan bawahan (*intellectual stimulation*), dan 4) Mempertimbangkan atau memperhatikan bawahan secara individual (*individual consideration*) (Luthans, 2012 dalam Setiawan dan Muhith, 2013). Melalui empat dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah terhadap guru, maka diharapkan kepala sekolah akan memelihara resiliensi guru tetap dalam kondisi baik, memperkuat resiliensi guru yang kurang kuat, dan meningkatkan resiliensi guru yang lemah.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberi kesempatan luas dan mendorong setiap unsur sekolah untuk mengaktualisasikan kompetensinya dalam upaya mencapai tujuan, misi, dan visi sekolah. Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang sangat menghargai aspek manusiawi bawahan (guru), maka guru bersedia menyediakan waktunya dengan suka rela untuk bekerja membantu rekan-rekan kerja lainnya dan membantu sekolah atau kepala sekolah mencapai tujuan organisasi/lembaga (sekolah). Waktu yang disediakan oleh guru melebihi waktu dan tugas formal yang diemban guru di sekolah.

Semua ini dilakukan oleh guru karena dorongan hatinya, tidak mengharapkan imbalan seperti menerima imbalan promosi, menerima imbalan material.

Perilaku bekerja yang melampaui kewajiban tanpa mengharapkan imbalan tersebut, disebut *Organizational Citizenship Behavior*. Kata *OCB* di dalam penelitian ini, selanjutnya digunakan untuk singkatan dari *Organizational Citizenship Behavior*. Pada masa sekarang *OCB* telah cukup tergerus, namun masih terdapat guru-guru yang memiliki *cukup* tinggi. Adanya guru yang mempunyai *OCB* tinggi merupakan harapan bahwa *OCB* dapat dipertahankan dan dikembangkan untuk kemajuan sekolah dan kemajuan guru, serta untuk meningkatkan resiliensi guru di dalam bekerja. Resiliensi guru di dalam bekerja yang tinggi berdampak positif terhadap kemajuan sekolah dan prestasi belajar siswa.

Berkenaan dengan *OCB*, Judge dan Robbins (2007: 40) mengemukakan tiga pendapat penting, sebagai berikut: Pertama, organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa, dan akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Kedua, organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Ketiga, “Organisasi membutuhkan karyawan yang memperlihatkan perilaku kewargaan yang baik”, seperti membantu rekan kerja lain, menyediakan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan, tolerans atas kerugian dan gangguan terkait pekerjaan. Inti dari pendapat Judge dan Robbins (2007: 40) tersebut di atas menunjukkan bahwa

organisasi/lembaga/perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan/pegawai-pegawai yang memiliki *OCB* tinggi.

Schultz dan Schultz (2010) mengatakan bahwa bermacam-macam studi menunjukkan bahwa pegawai yang tinggi dalam *OCB* lebih produktif dan melayani lebih baik, hal yang berhubungan dengan kepuasan pembeli lebih tinggi, dan keuntungan perusahaan yang lebih besar. Pendapat Schultz dan Schultz (2010) tersebut memperlihatkan bahwa karyawan yang memiliki *OCB* tinggi memberi manfaat pada produktivitas dan pemberian layanan kepada lembaga/perusahaan.

Sekolah membutuhkan *OCB* dari pelaku (pemangku) penyelenggara pendidikan di sekolah, mulai dari karyawan kebersihan, pegawai tata usaha, guru, wali kelas, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah. Suasana kerja yang profesional dan warga sekolah bersedia melakukan *OCB* merupakan suasana kerja yang membawa sekolah mencapai tujuannya. Fokus utama yang hendak dicapai dari tujuan sekolah tersebut adalah siswa. Siswa diujung-tombaki oleh GBS (Guru BS) dan GBK (Guru Bimbingan-Konseling). Peran guru yang sangat penting ini menempatkan guru sebagai subjek yang harus membangun kualitas diri dan mendapatkan pembinaan, diantaranya dalam *OCB*.

Diprediksi bahwa lingkungan rekan-rekan kerja seorang guru yang mempunyai *OCB*, akan merangsang menguatnya resiliensi seorang guru tersebut sehingga tidak menurun bahkan mampu meningkatkan resiliensi yang lemah. *OCB* di lingkungan rekan-rekan kerja dipandang mampu membangun resiliensi melalui hadirnya lima dimensi (aspek) utama *OCB* dalam diri rekan-

rekan kerja yang tertuju kepada guru yang membutuhkan penguatan atau peningkatan resiliensi.

Lima dimensi *OCB* tersebut menurut Organ (1988) (dalam Luthans, 2006) adalah: 1) *Altruism* (yaitu kesediaan untuk membantu orang lain, misalnya membantu rekan guru menangani siswa bermasalah), 2) *Conscientiousness* (kesungguhan, keseriusan dalam membantu orang lain), 3) *Civic virtue* (berpartisipasi, berbuat baik untuk kepentingan umum, misalnya guru mencantumkan hari-hari libur sekolah di papan mading sekolah), 4) *Sportsmanship* (bersikap mengarah pada hal-hal yang positif daripada pada hal-hal yang negatif, misalnya melihat rekan guru yang sering mendominasi guru lain, pada sisi positifnya bertanggung jawab menyelesaikan tugas kelompok guru yang terabaikan), dan 5) *Countersy* (seperti berlaku sopan, menghargai orang lain, dapat menerima kritik).

Berdasarkan paparan tentang resiliensi guru di dalam bekerja, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan *OCB* rekan-rekan kerja di atas, tampak bahwa ketiga variabel penelitian tersebut penting diteliti hubungannya antara satu variabel dengan variabel lainnya, atau lebih kuat lagi, pengaruh diantara variabel yang satu terhadap variabel lainnya.

Beberapa hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional, *OCB*, dan resiliensi berikut ini, memperkuat bahwa penelitian terhadap ketiga variabel tersebut penting dilakukan. Dikemukakan berikut ini.

1) Hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan resiliensi:

Kepemimpinan transformasional dipandang membangun konsep diri

karyawan, dan konsep diri ini berhubungan positif dengan resiliensi. Adanya hubungan antara konsep diri dengan resiliensi ini diketahui dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati, Listiyandini (2014) terhadap 80 orang pensiunan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa konsep diri memprediksi resiliensi secara signifikan sebesar 51,10% dan sisanya sebesar 48,90% dipengaruhi oleh variabel di luar konsep diri.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati, Listiyandini (2014) di atas dapat ditarik alur bahwa konsep diri mempengaruhi resiliensi, dan konsep diri ini dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkemungkinan mempengaruhi resiliensi.

## 2) Hasil penelitian tentang *OCB* dan resiliensi:

Thiruvekadam dan Abraham (2017) di dalam papernya yang berjudul “*OCB: Its definition and dimensions*” mengemukakan bahwa manajer seharusnya memandang penting *OCB*, sebab merupakan kondisi efektif bagi peningkatan kinerja organisasi. Kemudian Thiruvekadam dan Abraham (2017) mengemukakan bahwa masuk akal menerapkan *OCB*, paper yang mereka tulis membantu peneliti melaksanakan studi empirik *OCB* dan variabel terkait.

Paul, Bamel, dan Garg (2016) meneliti tentang *Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment* terhadap 345 karyawan yang terdiri dari 299 (86,7%) karyawan laki-laki dan 46 orang (13,3%) karyawan perempuan di perusahaan industri Utrakhand and

Himachal Pradesh India. Mereka menemukan hal berikut: (1) Reliensi berhubungan positif dengan *OCB* ( $\beta = 0,38, p < 0.01$ ); (2) Reliensi berhubungan positif dengan komitmen organisasi ( $\beta = 0,26, p < 0.01$ ); (3) Komitmen organisasi berhubungan positif dengan *OCB* ( $\beta = 0,32, p < 0.01$ ); (4) Resiliensi juga berhubungan positif dengan *OCB* dengan dimediasi komitmen organisasi ( $\beta = 0,32, p < 0.01$ ).

Hasil penelitian Paul, Bamel, dan Garg (2016) yang menunjukkan bahwa *resiliensi* berhubungan positif dengan *OCB* atau sebaliknya *OCB* berhubungan positif dengan *resiliensi*, artinya bahwa semakin tinggi *resiliensi*, maka semakin tinggi *OCB* dan sebaliknya semakin tinggi *OCB*, maka semakin tinggi *resiliensi*. Resiliensi juga berhubungan positif dengan komitmen organisasi atau sebaliknya komitmen organisasi berhubungan positif dengan *resiliensi*.

Temuan penelitian bahwa *OCB* berkorelasi positif dengan *resiliensi* dengan dimediasi oleh komitmen organisasi, artinya bahwa dengan hadirnya komitmen organisasi dalam diri individu, maka *OCB* yang semakin tinggi akan diikuti oleh *resiliensi* yang semakin tinggi. Sebaliknya dengan hadirnya komitmen organisasi dalam diri individu, maka *resiliensi* yang semakin tinggi akan diikuti oleh *OCB* yang semakin tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Suzana (2017) pada karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Cirebon menunjukkan bahwa *OCB* berhubungan positif dengan kinerja karyawan pada tingkat sangat kuat, yaitu 0,865. Sementara pengaruh *OCB* terhadap kinerja karyawan sebesar 74,80% dan

sisanya sebesar 25,20% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian tersebut, diantaranya diduga adalah resiliensi.

Diketahui bahwa *OCB* memberikan efek positif terhadap kepuasan kerja (Lee, dkk., 2013: 54 dalam Pratiningtyas, 2012). Artinya individu yang memiliki *OCB* membuat ia merasa puas di dalam kerjanya. Namun kepuasan kerja tersebut diduga berkorelasi negatif dengan resiliensi. Artinya kepuasan kerja yang semakin tinggi di dalam bekerja tidak diiringi oleh resiliensi yang semakin tinggi pula, bahkan semakin melemahkan resiliensi. Hasil penelitian ini tampak bertentangan dengan pendapat umumnya yang memandang bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan resiliensi, bukan korelasi negatif. Dalam hal ini perlu dipelajari faktor lain yang mempengaruhi resiliensi, misalnya faktor gaya kepemimpinan pemimpin.

### 3) Hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan *OCB*:

Meskipun di dalam penelitian ini tidak diuji tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *OCB*, namun kedua variabel ini berada dalam satu penelitian yang dilihat pengaruhnya terhadap resiliensi. Penelitian tentang *determinants of OCB and its outcomes* oleh Lee dan kawan-kawan (2013: 54) yang dikemukakan oleh Pratiningtyas (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap *OCB* dan *OCB* memberikan efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang suportif, yaitu pemimpin memberi dukungan pada bawahan, misalnya dalam

ide-ide, program kerja. Berkenaan dengan kepemimpinan transformasional yang suportif tersebut, Euwema, Wendt, & Van Emmerik (2007 dalam Schultz dan Schultz, 2010) mengemukakan bahwa suatu studi dalam skala besar (terhadap 116.000 manager dan anggota-anggota timnya dari 33 negara), menemukan bahwa kepemimpinan yang suportif memudahkan *OCB* di dalam kerja tim. Dineen, Lewicki, dan Tomlinson (2006 dalam Schultz dan Schultz, 2010) juga mengemukakan hasil penelitian yang sama, yaitu dari survei terhadap 1000 pekerja/pegawai Bank U.S., menunjukkan pentingnya dukungan dari supervisor dalam mengembangkan *OCB* pekerja.

Terdapat beberapa atribut psikologis lain yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan *OCB*, seperti motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja, keadilan. Menurut Baron dan Byrne (2005: 250 dalam Pratiningtyas, 2013), faktor-faktor yang mendorong seseorang melakukan *OCB* diantaranya adalah kepuasan kerja, keadilan prosedural (misalnya keadilan dalam perekrutan promosi jabatan). Kepuasan kerja, keadilan prosedural tersebut, selalu muncul dari pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh atau minimal berkorelasi dengan *OCB* karyawan/bawahan.

Hasil-hasil penelitian berikut ini menunjukkan *OCB* berhubungan ataupun berpengaruh terhadap beberapa variabel yang selalu dipandang berkorelasi dengan kepemimpinan transformasional, sehingga beberapa variabel tersebut diduga berkorelasi dengan kepemimpinan

transformatif. Adapun variabel-variabel tersebut adalah kinerja, keefektifan kelompok dan organisasi, pertemanan teman kerja, empati, kepuasan kerja, komitmen afektif, keadilan. Dikemukakan dalam tiga (3) penelitian berikut:

Pertama, Luthans (2006) mengemukakan bahwa *OCB* berhubungan dengan kinerja dan keefektifan kelompok dan organisasi. Pada 28 studi, 6.746 peserta,  $d = .47$ , diketahui bahwa rata-rata terdapat 63% peluang (probabilitas) karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, akan lebih berpartisipasi dalam *OCB* daripada orang yang tidak puas. Kedua, Bowler & Brass, 2006; Joireman, Kamdar, Daniels & Duell, 2006; Payne & Webber, 2006 (dalam Schultz dan Schultz, 2014) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang berhubungan dengan *OCB*. Untuk contoh, studi di U.S. menunjukkan bahwa pekerja-pekerja dengan *OCB* yang tinggi berkorelasi dengan kekuatan pertemanan teman kerja, pemahaman dan kekuatan empati, kepuasan kerja tinggi, dan komitmen. Ketiga, Kasemsat (2012: 129 dalam Pratiningtyas, 2013) menemukan bahwa faktor yang mempengaruhi *OCB* pada karyawan pabrik Thailand menemukan bahwa dimensi keadilan sosial organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada *OCB*.

Berdasarkan paparan tentang hasil-hasil penelitian tentang variabel gaya kepemimpinan transformatif, *OCB*, dan resiliensi, tampak bahwa belum ada sebuah penelitian yang utuh yang mengandung ketiga variabel tersebut. Hal ini menjadi salah satu yang melatarbelakangi peneliti terdorong

melakukan satu buah penelitian yang utuh mengandung variabel gaya kepemimpinan transformasional, *OCB*, dan resiliensi di dalam bekerja, di lingkungan sekolah menengah.

Penelitian tersebut menjadi “lebih penting” dilakukan di SMA Negeri 2 Medan, karena adanya data ‘empirik’ yang penulis kumpulkan sebelumnya di SMA Negeri 2 Medan (2017), meliputi ketiga variabel penelitian penulis ini.

1) Data resiliensi guru di dalam bekerja: Diungkap menggunakan *Assesing Educator Plateauing (AEP) (Educator Plateauing Survey (EPS))*

*AEP* bertujuan untuk mengetahui gambaran resiliensi guru dalam bekerja. *AEP* merupakan kondisi terbalik dari resiliensi. Misalnya *AEP* yang tergolong tinggi merupakan kondisi resiliensi yang rendah. Contoh lain, guru yang memiliki *plateauing* tergolong cukup tinggi berarti guru tersebut memiliki resiliensi yang tergolong cukup rendah.

*AEP* dikembangkan oleh Mike Milstein (dalam Henderson dan Milstein, 2003), terdiri dari 30 aitem pernyataan *favorable* dan *unfavorable*. Pada bagian ini *AEP* dikemukakan secara garis besarnya, sedangkan penjelasan lebih rinci dikemukakan pada lampiran. Pilihan jawaban skala *AEP* terdiri dari lima pilihan jawaban dan diberi skor antara 1 sampai 5, dengan aitem *favorable* dan aitem *unfavorable*. Skor tertinggi yang dapat diperoleh adalah 150 dan skor terendah adalah 30.

Data *AEP* dikategorikan atas area A, B, dan C. Area A adalah area *content*, yakni pandangan atau perasaan bahwa berkerja dirasakan sebagai sesuatu yang rutin. Area B adalah area *structure*, yakni penilaian bahwa

organisasi tidak memberi kesempatan untuk tumbuh atau memperoleh promosi (peningkatan jabatan). Area C adalah area *life*, yaitu perasaan bahwa hidup begitu mudah diprediksi, dan tidak dapat dicapai.

Data *AEP* guru SMA Negeri 2 Medan diperoleh dengan memberikan *AEP* kepada 10 orang guru. Hasil pengolahan data secara keseluruhan area *plateauing*, menunjukkan bahwa pada rata-ratanya guru berada pada skor 71,8 dari skor tertinggi 150 dan skor terendah 30. Capaian skor rata-rata sebesar 71,8 ini berarti guru cukup mengalami *plateauing* (mempunyai resiliensi yang termasuk cukup). Perlu dikemukakan bahwa kategorisasi *plateauing* secara keseluruhan area adalah sebagai berikut:

Capaian skor 110-150 termasuk *plateauing* tinggi, berarti resiliensi rendah.

Capaian skor 70-109 termasuk *plateauing* cukup tinggi, berarti resiliensi termasuk cukup.

Capaian skor 30-69 termasuk *plateauing* rendah, berarti resiliensi termasuk tinggi.

Hasil pengolahan data menunjukkan sebagai berikut:

- (1) Pada area *content*, pada rata-ratanya guru berada pada skor 23,3 dari skor tertinggi 50 dan skor terendah 10. Guru termasuk mengalami *plateauing* cukup tinggi (mempunyai resiliensi tergolong cukup).
- (2) Pada area *structure*, pada rata-ratanya guru berada pada skor 25,3 dari skor tertinggi 50 dan skor terendah 10. Guru termasuk mengalami *plateauing* cukup tinggi (mempunyai resiliensi tergolong cukup).

(3) Pada area *life*, pada rata-ratanya guru berada pada skor 23,2 dari skor tertinggi 50 dan skor terendah 10. Guru termasuk mengalami *plateauing* cukup tinggi (mempunyai resiliensi termasuk cukup).

Kategorisasi *plateauing* di atas dilakukan sebagai berikut:

Capaian skor 37-50 termasuk *plateauing* tinggi, berarti resiliensi rendah.

Capaian skor 23-36 termasuk *plateauing* cukup tinggi, berarti resiliensi termasuk cukup.

Capaian skor 10-22 termasuk *plateauing* rendah, berarti resiliensi termasuk tinggi.

Berdasarkan perolehan data *AEP* secara keseluruhan maupun berdasarkan area *content*, *structure*, dan *life*, dapat disimpulkan bahwa *plateauing* guru di dalam bekerja termasuk cukup tinggi. Dengan kata lain, resiliensi guru di dalam bekerja termasuk cukup rendah. Posisi *plateauing* atau resiliensi yang netral ini ditelusuri dengan melakukan wawancara terhadap 3 orang guru yang dikenai *AEP*.

Hasil wawancara memperoleh data berikut: Dalam melaksanakan tugasnya, adakalanya guru merasa jenuh, namun mereka masih melaksanakan tugasnya dan berusaha untuk lebih baik. Ketika guru merasa sulit dan terbebani oleh tugas-tugas mereka, mereka masih berusaha memecahkannya dengan cara bertanya dengan guru lainnya. Adakalanya guru membawa persoalan yang dihadapi ke kepala sekolah.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dari *AEP* dan yang diperoleh dari wawancara tentang *plateauing* guru di dalam bekerja di

atas, dapat disimpulkan bahwa guru SMA Negeri 2 Medan di dalam bekerja cukup *plateauing*, baik secara keseluruhan maupun apabila dilihat berdasarkan area *content*, area *structure*, dan di dalam area *life*. Dalam kata lain, resiliensi guru SMA Negeri 2 Medan di dalam bekerja termasuk cukup, belum termasuk tinggi sebagaimana diharapkan. Dapat penulis gambarkan dalam ungkapan sebagai berikut:

“Ada juga datang perasaan jenuh bekerja, karena pekerjaan rutin sehari-hari; tapi mengerjakan tugas, karena sudah pekerjaan kita. Peningkatan karir terbatas pada pengusulan pangkat. Untuk memperoleh jabatan tertentu di sekolah, sulit. Jabatan yang tersedia sangat terbatas, seperti jabatan wakil kepala sekolah, kepala sekolah”. Jadi sudah menduga bahwa pekerjaan yang dapat ditaih adalah sebagai guru. Ini tidak begitu masalah”.

- 2) Data gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah: Diungkap melalui *Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S (MLQ Form 6S)*

*MLQ Form 6S* bertujuan untuk mengetahui gambaran adanya gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. *MLQ Form 6S* terdiri dari 12 aitem dan yang dijalankan 8 aitem karena dipandang telah cukup di dalam studi awal ini. Aitem terdiri dari pernyataan *favorable* dan *unfavorable*, dengan pilihan jawaban 1 sampai 5. Skor tertinggi yang dapat diperoleh adalah 8 dan terendah adalah 40. Mengenai *MLQ Form 6S* lebih terperinci dikemukakan pada bagian “alat ukur”.

*MLQ Form 6S* dijalankan terhadap 10 orang guru yang sama dengan guru yang mengisi skala *AEP*. Penggunaan gaya kepemimpinan

transformasional oleh kepala sekolah diungkap melalui persepsi (penilaian) 10 orang guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Pengungkapan data gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dilakukan melalui persepsi guru, karena alasan untuk memperoleh data yang lebih objektif.

Perolehan data *MLQ Form 6S* menunjukkan bahwa guru mempersepsi kepala sekolah melakukan gaya kepemimpinan transformasional, dengan perolehan skor rata-rata sebesar 34,1 dari skor tertinggi 40 dan skor terendah 8. Atas perolehan data ini, disusun kategori sebagai berikut: capaian skor rata-rata 8-13 termasuk buruk, 14-27 termasuk cukup, dan skor rata-rata 28-40 termasuk baik. Berpedoman pada kategorisasi tersebut, maka gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah termasuk cukup menuju tinggi (cenderung tinggi).

Data yang diperoleh melalui *MLQ Form 6S*, selanjutnya dilengkapi dengan wawancara terhadap 3 orang guru yang juga diwawancarai tentang *plateauing* mereka di dalam bekerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa di dalam persepsi guru, kepala sekolah memenuhi keempat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu memberi pengaruh ideal, melakukan motivasi inspirational, melakukan stimulasi intelektual, dan memberi perhatian individual kepada guru, dengan penjelasan sebagai berikut:

(1) Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Kepala sekolah memberi pengaruh ideal terhadap guru dalam bentuk disiplin, menjalankan aturan sekolah seperti hadir di sekolah sebelum waktu belajar, mengontrol kelas, menggantikan mengajar jika

ada guru yang terlambat atau tidak hadir. Kepala sekolah menjalankan ibadah (sholat) di sekolah, menciptakan religiusitas siswa dengan cara mewajibkan siswa membaca kitab suci sekitar 10 menit di awal mata pelajaran pertama. Perilaku *idealized influence* lain, kepala sekolah meluangkan waktu menerima guru, orang tua siswa, tamu, dan juga siswa yang hendak bertemu langsung dengannya. Menghadapi pelanggaran di sekolah, kepala sekolah menghindari ekspresi marah, melainkan ia lebih menumbuhkan kesadaran.

(2) Motivasi inspirational (*inspirational motivation*)

Kepala sekolah melakukan motivasi inspirational untuk tujuan mencapai misi dan visi sekolah. Visi adalah cita-cita atau harapan terhadap sekolah untuk masa akan datang, dan misi adalah cita-cita atau harapan terhadap sekolah yang hendak dicapai dalam jangka waktu dekat. Motivasi diberikan kepala sekolah untuk mengilhami guru sehingga terlibat dalam proses memutuskan pelaksanaan kebijakan dan peraturan sekolah. Kepala sekolah menekankan bahwa di dalam bekerja harus ikhlas, sungguh-sungguh, bertanggung jawab, santun, dan ramah. Hal ini membuat guru termotivasi, merasa dekat (tidak takut) pada kepala sekolah, dan menginspirasi guru menemukan ide-ide baru.

(3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Kepala sekolah melakukan stimulasi intelektual dengan cara memberi kesempatan kepada guru untuk aktif, kreatif, mengatualisasikan potensi diri, misalnya menjadikan guru sebagai

pembina upacara. Kepala sekolah mendengar pendapat guru, berdialog, memberi pengarahan, mempelajari permasalahan dan menemukan solusi yang rasional.

(4) Perhatian individual (*individual consideration*)

Kepala sekolah memberi perhatian individual seperti menanggapi guru dan menanyakan kesulitan yang dihadapi secara individual, memberi pertimbangan, dan membantu menyelesaikan masalah guru.

Paparan tentang keempat dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan kepemimpinan transformasional. Dapat penulis gambarkan dalam ungkapan sebagai berikut:

“Berusaha bekerja sebaik mungkin. Menerima yang hendak bertemu, tidak memilih-milih, termasuk siswa. Mengajak guru untuk kerja sama yang baik. Memberi contoh yang baik”.

Berdasarkan hasil pengolahan data *MLQ Form 6S* dan dilengkapi dengan data hasil wawancara, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah cukup menjalankan gaya kepemimpinan transformasional menurut persepsi kepala sekolah dan juga menurut guru-guru.

3) Data *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* rekan kerja guru

Skala *OCB* bertujuan untuk mengetahui perilaku kerja guru membantu rekan kerja lain dan berpartisipasi membantu pemimpin (kepala

sekolah/sekolah) yang melebihi ketentuan/peraturan sekolah, tanpa mengharapkan imbalan atau balas jasa. Data *OCB* dikumpulkan menggunakan wawancara terbuka terhadap 3 orang guru yang mengikuti pengumpulan data gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan pengumpulan data resiliensi guru di dalam bekerja, menggunakan wawancara.

Perilaku *OCB* meliputi *OCB-I* (*Organizational Citizenship Behavior-Individual*) dan *OCB-O* (*Organizational Citizenship Behavior-Organizational*). *OCB-I* adalah *OCB* yang ditujukan untuk membantu individu, sedangkan *OCB-O* ditujukan untuk pimpinan/kepala sekolah/sekolah, untuk kepentingan dan kemajuan sekolah.

Data wawancara tentang *OCB* rekan kerja guru sebagai berikut:

(1) *OCB-I* (*Organizational Citizenship Behavior-Individual*):

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa guru mempunyai *OCB* terhadap rekan-rekan kerja mereka, namun sebagian guru lain masih cenderung berorientasi pada adanya imbalan yang diterima. Misalnya guru lain memenuhi permintaan untuk menggantikan kelasnya ketika berhalangan hadir mengajar.

(2) *OCB-O* (*Organizational Citizenship Behavior-Organizational*).

Relatif sama dengan *OCB-I*, data pada *OCB-O* menunjukkan bahwa sebagian guru mempunyai *OCB-O*, namun masih ada guru yang masih cenderung berorientasi pada adanya imbalan. Imbalan tersebut seperti pujian, kesempatan menjadi utusan kepala sekolah dalam

pertemuan antar kepala sekolah, promosi jabatan, kesempatan mengikuti penataran, seminar dengan biaya sekolah.

Secara singkat, dapat penulis kemukakan ungkapan bahwa *OCB* rekan-rekan kerja di lingkungan SMA Negeri 2 Medan sebagai berikut:

“Baik-baik saja. Saling membantu sepanjang bisa membantu, karena sama-sama sibuk mengurus pekerjaan masing-masing dan urusan keluarga. Ada kegiatan pengajian di rumah guru secara bergilir. Sesekali rekreasi bersama”

- 4) Penelitian menemukan bahwa resiliensi guru dapat diprediksi melalui gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebesar 30,90%.  $F$ -hitung = 37,483,000 < 0,05,  $R$  square = 0,309. Artinya gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap resiliensi guru sebesar 30,90%. Penelitian ini dilakukan terhadap 86 orang guru di SMA Negeri 2 Medan (Mataro, 2017).
- 5) Pada tanggal 27 Maret 2020 melalui komunikasi menggunakan *hand phone*, peneliti memperoleh dukungan dari kepala sekolah SMA Negeri 2 Medan untuk melakukan penelitian di SMA Negeri 2 Medan. Komunikasi dengan tatap muka langsung tidak dilakukan oleh karena Indonesia sedang memberlakukan karantina di rumah atas peristiwa pandemic *covid 19*. Hasil komunikasi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mempunyai gaya kepemimpinan transformasional. Dengan adanya kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini, maka penelitian gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat dilakukan di SMA Negeri 2 Medan.

Berdasarkan paparan pada bagian “latar belakang penelitian” di atas dan adanya dukungan data empirik dari SMA Negeri 2 Medan, serta dorongan di dalam diri peneliti untuk memperoleh data empirik bahwa resiliensi guru di dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan-rekan kerja guru, yang pada akhirnya perolehan data ini dapat menjadi acuan implementasi dalam upaya mencapai tujuan sekolah, misi, bahkan visi sekolah, maka peneliti semakin terdorong untuk melakukan penelitian tentang “pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan”. Upaya mencapai tujuan sekolah, misi, dan visi sekolah adalah hakekat dari upaya sekolah.

## 1.2. Identifikasi Masalah Penelitian dan Pembatasan Masalah

Berangkat dari paparan latar belakang penelitian yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMAN 2 Medan”, maka dapat diidentifikasi permasalahan penelitian sebagai berikut:

- 1) Guru di SMA Negeri 2 Medan mempunyai tingkat kekuatan *general resiliency* yang berbeda-beda, memerlukan perhatian.
- 2) Sebagian guru di SMA Negeri 2 Medan belum mempunyai tingkat resiliensi dalam bekerja yang termasuk tinggi, sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.

- 3) Tingkat resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan dapat berubah-ubah (tidak stabil), oleh karenanya memerlukan pembinaan resiliensi dalam bekerja.
- 4) Resiliensi kerja guru dibentuk oleh karakteristik pribadi guru, memerlukan penguatan dari lingkungan (sekolah), seperti kualitas gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, *organizational citizenship behavior* rekan kerja, kepuasan kerja, komitmen kerja.
- 5) Tingkat pencapaian resiliensi guru dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berinteraksi. Belum diketahui bagaimana interaksi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan variabel *organizational citizenship behavior* rekan kerja mempengaruhi resiliensi guru SMA Negeri 2 Medan dalam bekerja.
- 6) SMA Negeri 2 Medan berhasil mencapai prestasi berakreditasi A (Sangat Baik). Capaian akreditasi A ini membutuhkan upaya guru yang lebih keras untuk mempertahankannya, antara lain melalui pribadi yang resilien
- 7) Guru SMA Negeri 2 Medan membutuhkan rekan kerja yang mempunyai *OCB* tinggi. Hal ini belum dimiliki oleh seluruh rekan kerja guru.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan penelitian yang diidentifikasi tersebut, penelitian ini membatasi permasalahan penelitian dalam hal variabel penelitian, pengaruh antar variabel yang diteliti, sumber data, dan tempat penelitian. Variabel penelitian dibatasi pada variabel terikat (Y), yaitu resiliensi guru di dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan; variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA Negeri 2 Medan (X1),

*OCB* rekan kerja guru di SMA Negeri 2 Medan (X2). Variabel bebas dilihat pengaruhnya terhadap variabel terikat secara parsial dan secara simultan. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut, dibatasi pada pengertian bahwa pengaruh variabel bebas maupun variabel terikat adalah sebagai satu variabel yang utuh, yang merupakan satu kumpulan dari aspek-aspeknya. Bukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing aspek variabel bebas terhadap masing-masing aspek variabel terikat.

Data variabel terikat diperoleh dari guru SMA Negeri 2 Medan, data variabel bebas (X1) diperoleh dari persepsi guru tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA Negeri 2 Medan, dan data variabel bebas (X2) diperoleh dari rekan-rekan kerja guru di SMA Negeri 2 Medan. Tempat penelitian dibatasi di lingkungan SMA Negeri 2 Medan.

### 1.3. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah penelitian, dan pembatasan masalah penelitian, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan?
- 2) Apakah *OCB* rekan kerja berpengaruh terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan?

- 3) Apakah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja secara simultan berpengaruh terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

- 1) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan
- 2) Mengetahui pengaruh *OCB* rekan kerja terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan
- 3) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja secara simultan terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

##### **1.5.1. Manfaat Teoretis**

Secara teoretis hasil penelitian ini memperkaya hasil-hasil penelitian sebelumnya tentang resiliensi guru dalam bekerja, khususnya resiliensi kerja guru yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja guru di sekolah.

##### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis hasil penelitian ini bermanfaat bagi peneliti, kepala sekolah, dan guru di SMA Negeri 2 Medan maupun di SMA lainnya.

- 1) Bagi peneliti, kegiatan penelitian ini menjadi pengalaman berharga dalam memperoleh ilmu pengetahuan dengan menggunakan metode ilmiah.
- 2) Bagi kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, hasil penelitian ini menjadi informasi penting tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang diterapkan dalam mempengaruhi resiliensi guru di dalam bekerja. Juga tentang pentingnya *OCB* rekan kerja dalam mempengaruhi resiliensi guru di dalam bekerja.

Pentingnya peran gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja, menjadi pertimbangan bagi kepala sekolah di dalam upaya mengembangkan resiliensi guru dalam bekerja, yang pada akhirnya akan melancarkan pencapaian tujuan, misi, dan visi sekolah.

- 3) Bagi guru, hasil penelitian ini menjadi pengetahuan, khususnya dalam mempertahankan maupun meningkatkan resiliensi kerja diri yang tinggi, melalui interaksi dan persahabatan dengan rekan kerja.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kerangka Teori

Robbins (2002) mengemukakan bahwa Hugo Münsterberg menciptakan bidang Psikologi Industri dalam buku ajarnya berjudul *Psychology and Industrial Efficiency* pada tahun 1913. Di dalam buku tersebut Münsterberg mendukung studi ilmiah tentang perilaku manusia untuk mengidentifikasi pola-pola umum dan menjelaskan perbedaan-perbedaan individual. Berkenaan dengan studi ilmiah tersebut, maka penelitian ini merupakan upaya untuk mengidentifikasi pola umum resiliensi guru dalam bekerja dengan melihatnya sebagai atribut psikologis yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja.

Amir (2017) mengemukakan bahwa sebelum diadopsi oleh bidang keorganisasian, resiliensi menjadi tema bahasan dalam ilmu Psikologi Klinis Perkembangan Manusia. Penelitian ini mengikuti perkembangan pembahasan tema tentang resiliensi dalam dunia organisasi, khususnya lembaga sekolah.

##### 2.1.1. Resiliensi

###### 2.1.1.1. Pengertian Resiliensi

Tokoh terkenal yang banyak membicarakan tentang resiliensi diantaranya adalah Reivich dan Shatté (2002), Henderson, dan Milstein (2003), Krovetz (1999), Grothberg (1999). Istilah resiliensi diadopsi oleh para peneliti

untuk menggambarkan fenomena seperti kekebalan/ketahanan (*invulnerable*), ketangguhan (*invincible*), kekuatan (*hardy*) (Henderson dan Milstein, 2003). Resilien diartikan pula sebagai individu yang mempunyai sifat pegas, melenting, ulet, tabah (Kamus Bahasa Inggris-Indonesia, 2016) dalam menghadapi tantangan dan kesulitan. Pengertian resiliensi yang dikemukakan oleh Henderson dan Milstein (2003), dan yang dikemukakan di dalam Kamus Besar Bahasa Inggris-Indonesia (KBBI) tersebut menunjukkan bahwa resiliensi atau resilien adalah suatu keadaan atau kondisi kebal, tahan, tangguh, kuat, ulet, tabah, pegas, melenting saat menghadapi tantangan-tantangan dan kesulitan-kesulitan.

Istilah resiliensi sering diartikan sama dengan kata *perseverance* (kegigihan atau ketekunan), *survival* (kemampuan bertahan), *recovery* (pulih) dari kondisi yang tidak enak atau sakit, atau *high tolerance* (tahan terhadap cobaan atau tekanan), *bounce back* (bangkit dari kondisi penuh tekanan dan menggambarkan karakter yang membangun daya adaptasi seseorang) (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007 dalam Amir, 2017).

Kalimat yang lebih lengkap mengemukakan bahwa resiliensi adalah kapasitas individu untuk mengatasi dan meningkatkan diri dari keterpurukan, dengan merespon secara sehat dan produktif untuk memperbaiki diri, sehingga mampu menghadapi dan mengatasi tekanan hidup sehari-hari; resiliensi adalah kapasitas yang membuat seseorang ataupun sebuah komunitas mampu meminimalkan atau menghindari efek negatif dari peristiwa-peristiwa yang menyedihkan atau menyakitkan (Henderson dan Milstein, 2003).

Henderson dan Milstein (2003) mengemukakan pengertian resiliensi menurut Wolins (1993), Rirkin dan Hoopman (1991), Richardson dan kawan-kawan (1990). Menurut Wolins (1993) resiliensi adalah kapasitas untuk bangkit kembali/kuat kembali, untuk menahan kesulitan, dan untuk memperbaiki diri. Rirkin dan Hoopman (1991) mengemukakan bahwa resiliensi adalah kapasitas untuk melenting, memantul, beradaptasi dengan sukses dalam konteks ketahanan menderita, dan mengembangkan kompetensi sosial, akademik, dan pekerjaan, meskipun dilanda stres. Richardson dan kawan-kawan (1990) mendefinisikan resiliensi sebagai proses *coping* (pemecahan masalah) dari peristiwa hidup yang mengganggu, penuh stres, atau penuh tantangan peristiwa-peristiwa hidup, dalam cara yang memberikan individu keterampilan *coping* dan kemampuan dalam menghadapi gangguan yang diakibatkan oleh suatu peristiwa.

Grothberg (1999) mendefinisikan resiliensi sebagai kemampuan manusia untuk menghadapi, mengatasi, mendapatkan kekuatan dan bahkan mampu mencapai transformasi dari setelah mengalami *adversity* (penderitaan). Krovetz (1999) mengemukakan resiliensi sebagai kemampuan untuk bangkit kembali/kuat kembali secara sukses, walaupun eksposur (kemunculan) resiko kuat. Definisi yang hampir sama dengan Krovetz (1999), dikemukakan oleh Benard (dalam Nasution, 2011) yang mendefinisikan resiliensi sebagai kemampuan untuk bangkit dengan sukses walaupun mengalami situasi penuh resiko yang tergolong parah. Nasution (2011) mengemukakan bahwa resiliensi adalah daya pegas yang dimiliki manusia untuk menghadapi trauma kehidupan.

Bangunan resiliensi berdimensi dua, yaitu 1) Mengalami kesengsaraan berkepanjangan, dan 2) Perwujudan dari keberhasilan beradaptasi bila berhadapan dengan resiko (lihat Luther et al.; Masten; Rutter dalam Schoon, 2006), demikian dikemukakan oleh Nasution (2011). Dimensi tersebut menjelaskan bahwa pembahasan tentang resiliensi selalu melibatkan *adversity* (penderitaan) sebagai faktor resiko dan adanya *positive adjustment* sebagai reaksi dalam menghadapi resiko (Nasution, 2011).

Resiliensi adalah kapasitas individu merespons kesulitan dalam pekerjaan yang memperkuat dan membangun dirinya menjadi individu yang lebih baik (Amir, 2017: 46). Kapasitas ini memiliki empat dimensi, yaitu:

- “1) Kegigihan (kemauan bertahan dan berdisiplin dalam menghadapi kesulitan)
- 2) Emosi positif (emosi-emosi yang menggalakkan dan menjaga perasaan serta pandangan positif atas kesulitan)
- 3) *Meaning making* (secara aktif ber-refleksi dan menegaskan nilai-nilai dan tujuan pribadi dalam menghadapi kesulitan)
- 4) Berkomitmen untuk tumbuh (dengan sengaja menghadapi kesulitan untuk menjadi individu yang lebih baik)”

Berdasarkan paparan tentang pengertian resiliensi di atas, penulis menyimpulkan bahwa resiliensi adalah kemampuan, ketangguhan, kekuatan, ketahanan, dan perjuangan yang dimiliki oleh seseorang dalam menghadapi tantangan, tekanan, penderitaan. Dalam kata lain, resiliensi adalah kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi-situasi sulit dan kemampuan untuk bangkit kembali (*bounce back*) dari keterpurukan yang dialami.

### 2.1.1.2. Dimensi Resiliensi

Menurut Reivich dan Shatté (2002) terdapat tujuh aspek resiliensi (*resilience*). Kata aspek, faktor, dan dimensi, sering digunakan untuk maksud yang sama di dalam membahas tentang resiliensi. Tujuh aspek resiliensi yang dikemukakan oleh Reivich dan Shatté (2002) adalah sebagai berikut: 1) Pengaturan emosi (*emotion regulation*), 2) Pengendalian gerak hati (*impuls control*), 3) Optimisme (*optimism*), 4) Analisis sebab akibat (*causal analysis*), 5) Empati (*empathy*), 6) Efikasi diri (*self efficacy*), 7) Kemampuan menggapai sesuatu yang lebih baik (*reaching out*). Ketujuh aspek tersebut penulis jelaskan secara singkat berdasarkan penjelasan Reivich dan Shatté (2002), Nasution (2011), Menanti (2019), sebagai berikut:

#### 1) Pengaturan emosi (*emotion regulation*):

Pengaturan emosi adalah kemampuan individu untuk tetap tenang di bawah kondisi yang menekan. Orang yang resilien menggunakan serangkaian keterampilan yang membantu mereka mengendalikan emosi, perhatian, dan perilaku, misalnya dalam perilaku persahabatan, perilaku kerja, perilaku di dalam keluarga. Di dalam persahabatan, riset menunjukkan bahwa orang yang kekurangan kemampuan mengatur emosi mereka, memiliki kesulitan untuk membangun dan memelihara persahabatan.

#### 2) Pengendalian gerak hati (*ilmpulse control*):

Pengendalian gerak hati atau dorongan adalah kemampuan untuk mengendalikan keinginan, dorongan, kesukaan, kebutuhan, dan tekanan

yang muncul dari dalam diri. Orang yang resilien menunjukkan kemampuan mengendalikan gerak hati sehingga tidak mudah lepas kendali, meskipun di dalam situasi sulit. Orang yang memiliki resiliensi, lebih mampu menunda pemuasan, dan memiliki hubungan sosial dan kemampuan akademik yang lebih baik.

3) Optimisme (*optimism*):

Orang yang resilien, berpandangan optimis dan percaya bahwa sesuatu dapat berubah menjadi lebih baik. Mereka memiliki harapan masa depan dan percaya bahwa mereka mampu mengendalikan arah hidup mereka. Orang yang optimis melihat masa depan relatif cerah. Optimisme tersebut berimplikasi pada perasaan percaya mampu menangani *adversity* (penderitaan) yang akan meningkat di masa mendatang, yang dilakukan dengan cara menjadikan pengalaman yang sudah berlalu menjadi pelajaran yang sangat berharga untuk mempersiapkan diri menghadapi masa depan.

4) Analisis kausal (*causal analysis*):

Analisis kausal merujuk kepada kemampuan orang untuk mengidentifikasi sebab-sebab masalah dengan akurat. Orang yang resilien akan mengidentifikasi, menganalisis pengalaman masa lampau dan yang akan datang, sehingga ia dapat mempersiapkan resiliensinya. Dengan kemampuan analisis kausal ini, maka seseorang yang resilien tidak akan membuat kesalahan yang sama secara berulang-ulang.

5) Empati (*empathy*):

Empati menunjukkan seberapa baik seseorang mampu membaca tanda-tanda (sinyal-sinyal) kondisi psikologis dan emosi orang lain melalui bahasa nonverbal dan verbal, untuk menentukan apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh orang lain sebagaimana orang lain pikirkan dan rasakan. Orang yang tidak mengembangkan keterampilan empati menyebabkannya tidak mampu menempatkan diri mereka dalam keinginan orang lain, menaksir apa yang dirasakan oleh orang lain, dan memprediksi apa yang akan dilakukannya.

6) Efikasi diri (*self efficacy*):

Efikasi diri adalah keyakinan diri tentang seberapa efektifnya ia berfungsi, seberapa mampu mengatasi masalah yang ia alami dan mencapai kesuksesan. Efikasi diri merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai resiliensi, yaitu merupakan keyakinan diri bahwa ia mampu menguasai situasi dan memproduksi hasil positif.

7) *Reaching out* (menggapai atau mencapai sesuatu):

*Reaching out* merupakan sumber energi untuk mampu keluar dari kondisi sulit, dan keluar dari zona aman yang dimiliki. Individu yang *reaching out* tidak terperangkap pada suatu rutinitas, melainkan mencoba hal-hal baru. Individu yang tidak *reaching out*, biasanya karena sejak kecil diajarkan untuk menghindari kegagalan dan situasi yang memalukan.

### 2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resiliensi

Berdasar pada pendapat ahli, misalnya pendapat Pidgeon dan kawan-kawan (2014), bahwa resiliensi adalah hasil dari beberapa faktor internal dan

faktor eksternal yang berhubungan dengan resiliensi. Faktor internal adalah diri individu yang bersangkutan dan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar individu, seperti keluarga, atasan, komuniti, kelompok, masyarakat.

Henderson dan Milstein (2003: 9) mengemukakan bahwa *“Environmental protective factors: characteristics of families, schools, communities, and peer groups that foster resiliency”*. Kutipan ini dapat diartikan bahwa faktor lingkungan yang melindungi atau membangun resiliensi adalah karakteristik keluarga, sekolah, komuniti, dan kelompok sebaya. Faktor-faktor lingkungan yang melindungi resiliensi tersebut adalah sebagai berikut:

- “1) *Promotes close bonds* (memunculkan yang berkaitan erat dengan resiliensi)
- 2) *Values and encourages education* (nilai-nilai dan pendidikan yang mendorong-resiliensi)
- 3) *Uses high-warmth, low-criticism style of interaction* (menggunakan kehangatan yang tinggi, gaya interaksi yang rendah kritik)
- 4) *Sets and enforces clear boundaries (rules, norms, and laws)* (menentukan dan menjalankan batas-batas dengan jelas (aturan-aturan, norma-norma, dan hukum-hukum))
- 5) *Encourages supportive relationships with many caring others* (mendorong dukungan peduli orang lain)
- 6) *Promotes sharing of responsibilities, service to others, “required helpfulness”* (memunculkan berbagi untuk tanggung jawab, melayani orang lain, “sangat perlu bantuan”).
- 7) *Provides accesses to resources for meeting basic needs of housing, employment, health care, and recreation* (menyediakan akses untuk sumber-sumber kebutuhan dasar rumah, pekerjaan/jabatan, memelihara kesehatan, dan rekreasi)
- 8) *Expresses high and realistic expectations for success* (mengekspresikan harapan-harapan untuk sukses yang realistis dan tinggi)
- 9) *Encourages goal setting and mastery* (mendorong penguasaan dan pencapaian tujuan)

- 10) *Encourages prosocial development of values (such as altruism) and life skills (such as cooperation)* (mendorong perkembangan nilai-nilai prososial (seperti altruisme) dan keterampilan-keterampilan hidup (seperti kerjasama dengan orang lain))
- 11) *Provides leadership, decision making, and other opportunities for meaningful participation* (menyediakan kepemimpinan/pemimpin, membuat keputusan, dan kesempatan-kesempatan untuk partisipasi yang berarti)
- 12) *Appreciates the unique talents of each individual* (menghargai bakat-bakat unqi masing-masing individu)".

Henderson dan Milstein (2003) mengadaptasi dari Richardson *et al.* 1990; Benard, 1991; Werner and Smith, 1992; Hawkins, Catalano, & Milller, 1992, yang mengemukakan tentang karakteristik eksternal dan ciri-ciri individual (internal) yang mempengaruhi resiliensi. Karakteristik individual tersebut adalah: 1) Kesiediaan diri melayani orang lain, 2) Menggunakan keterampilan-keterampilan hidup, mencakup keterampilan mengambil keputusan dengan baik, berkomunikasi yang asertif, mengontrol dorongan-dorongan emosi, dan memecahkan masalah, 3) Mempunyai kemampuan sosial, kemampuan untuk menjadi seorang teman, kemampuan membentuk hubungan-hubungan positif, 4) Memiliki perasaan humor, 5) Lokus kontrol internal, 6) Otonomi/independen/mandiri, 7) Memiliki pandangan positif terhadap masa depan, 8) Fleksibel, 9) Memiliki kapasitas untuk terus belajar, 10) Memotivasi diri, 11) Baik terhadap sesuatu, dan 12) Perasaan berharga dan percaya diri.

Benard (2004) mengemukakan kekuatan-kekuatan personal dan eksternal dari suatu resiliensi, sebagaimana dikemukakan oleh Henderson dan Milsteiin (2003) di atas. Herman, Stewart, Diaz-Granados, Berger, Jackson dan

Yuen (2011) (dalam Utami dan Helmi (2017) mengatakan bahwa sumber-sumber resiliensi meliputi: 1) Faktor kepribadian (meliputi *self-efficacy*, *self-esteem*, *internal locus of control*, *optimism*, kapastan intelektual, konsep diri yang positif, faktor demografi (seperti usia, jenis kelamin, suku), harapan, ketanggahan, regulasi emosi, 2) Faktor biologis (sistem neurobiologis), dan 3) Faktor lingkungan, meliputi dukungan sosial dari keluarga dan teman sebaya, keterikatan yang nyaman pada ibu.

Menurut Grotberg (1995) faktor yang mempengaruhi resiliensi individu adalah *I have*, *I am*, *I can*. *I have* merupakan sumber eksternal untuk meningkatkan resiliensi, *I am* merupakan karakteristik resiliensi yang bersumber dari dalam diri, dan *I can* merupakan karakteristik yang bersumber dari yang dapat dilakukan oleh individu sehubungan dengan keterampilan sosial dan interpersonal.

Penelitian kualitatif yang dilakuka oleh Ruswahyuningsih dan Afiatin (2015) terhadap remaja suku bangsa Jawa usia 16-21 tahun menunjukkan bahwa resiliensi remaja Jawa dipengaruhi oleh resiliensi keluarga, teman sebaya, dan nilai-nilai budaya Jawa seperti rela, narima, sabar, religiusitas, dan lingkungan sosial.

Berdasarkan paparan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi di atas, dapat disimpulkan bahwa resiliensi individu dipengaruhi atau ditentukan oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu dan faktor-faktor sosial di luar diri individu. Faktor-faktor sosial (lingkungan) berasal dari keluarga, kelompok kerja, kelompok pertemanan, dan masyarakat luas.

#### 2.1.1.4. Pengembangan Resiliensi

Resiliensi bukan merupakan faktor bawaan dan bukan faktor genetis, artinya bahwa resiliensi dapat ditingkatkan (Reivich dan Shatté, 2002) melalui penguatan faktor internal maupun faktor eksternal. Jackson & Watkin, 2004 dalam Nasution, 2011) mengemukakan bahwa kemampuan resiliensi dapat diukur, diajarkan serta ditingkatkan. Peningkatan resiliensi dapat dilakukan dalam beberapa cara, diantaranya melalui pelatihan, bimbingan, konseling, layanan konten resiliensi. Cara-cara ini dapat dilakukan oleh individu yang bersangkutan, teman sebaya, maupun orang yang dilatih sehingga memiliki pengetahuan dan keterampilan.

Materi yang diberikan di dalam penguatan/peningkatan resiliensi adalah hal-hal yang menumbuhkan faktor-faktor yang membentuk resiliensi, seperti faktor-faktor yang dikemukakan oleh Reivich dan Shatté (2002), yaitu faktor *emotion regulation, impuls control, optimism, causal analysis, empathy, self efficacy, reaching out*. Reivich dan Shatté (2002), Suwarjo (2008), mengemukakan tujuh keterampilan (*skill*) yang dilatihkan agar individu resilien. Materi latihan meliputi tujuh modul, yaitu: Modul 1 tentang mempelajari ABC diri, modul 2 tentang menghindari perangkap atau hambatan dalam pikiran, modul 3 mengemukakan tentang bagaimana mendeteksi gunung es, modul 4 tentang menguji keyakinan-keyakinan tertentu, modul 5 tentang bagaimana penempatan pikiran dalam perspektif yang tepat, modul 6 tentang bagaimana memfokus, modul 7 tentang bagaimana *real-time* resiliensi. Paparan pelatihan ini panjang, tidak dikemukakan di dalam kesempatan ini.

### 2.1.1.5. Resiliensi Guru di dalam Bekerja

Mengacu pada pengertian dan dimensi-dimensi resiliensi, maka dapat dirumuskan pengertian resiliensi guru di dalam bekerja. Resiliensi guru di dalam bekerja adalah kemampuan/ketangguhan/ketahanan guru di dalam bekerja pada saat menghadapi tugas/pekerjaan yang penuh dengan tantangan dan dalam menyesuaikan diri terhadap situasi sulit. Resiliensi guru di dalam bekerja tersebut diketahui melalui 7 aspek yang membentuk resiliensi, yaitu :

- (1) *Emotion regulation* (regulasi emosi)
- (2) *Impulse control* (kontrol dorongan)
- (3) *Optimism* (optimis)
- (4) *Causal analysis* (analisis sebab akibat)
- (5) *Empathy* (empati)
- (6) *Self efficacy* (keyakinan diri)
- (7) *Reaching out* (menggapai sesuatu).

Perlu ditambahkan bahwa pekerjaan guru yang membutuhkan resiliensi tinggi terutama adalah kegiatan merancang dan melaksanakan pembelajaran sesuai tuntutan kurikulum terkini (kurikulum 2013) yang sebagian diharapkan dilakukan dalam jaringan (daring). Pembelajaran dalam jaringan tersebut kemudian semakin berlaku sejak terjadi pandemik covid 2019. Pemerintah memberlakukan *lockdown*, sehingga siswa belajar tidak secara tatap muka langsung, melainkan menggunakan teknologi daring. Tugas/pekerjaan guru yang membutuhkan resiliensi tinggi yang lain diantaranya adalah adanya perasaan tertekan oleh undang-undang hak azasi anak yang ditafsirkan salah

oleh orang tua siswa, apabila guru menegur atau menghukum secara edukatif siswa yang melanggar etika, norma, aturan, disiplin sekolah. Adakalanya orang tua siswa menanggapi teguran atau hukuman edukatif yang diberikan guru kepada anaknya dengan sikap tidak senang dan berkemungkinan mempersoalkan guru melakukan tindakan melanggar hukum.

Berangkat dari pengertian resiliensi dan penjelasan tentang resiliensi guru di dalam bekerja di atas, perlu ditegaskan bahwa yang dimaksud dengan resiliensi guru di dalam bekerja adalah kemampuan/ketangguhan/ketahanan guru di dalam bekerja pada saat menghadapi tugas/pekerjaan yang penuh dengan tantangan dan dalam menyesuaikan diri terhadap situasi sulit, yang diketahui melalui tujuh aspek yang membentuknya, yaitu *emotion regulation* (regulasi emosi), *impulse control* (kontrol dorongan), *optimism* (optimis), *causal analysis* (analisis sebab akibat), *empathy* (empati), *self efficacy* (keyakinan diri), dan *reaching out* (menggapai sesuatu).

## **2.1.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

### **2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Sebelum penulis mengemukakan pengertian kepemimpinan transformasional, terlebih dahulu mengemukakan pengertian kepemimpinan. Definisi kepemimpinan mempunyai sudut pandangan berbeda-beda, meliputi: pemimpin sebagai suatu proses kelompok, pemimpin sebagai kepribadian, pemimpin sebagai seni melibatkan kepatuhan, kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku, kepemimpinan sebagai bentuk bujukan, kepemimpinan sebagai

relasi kekuasaan, kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai tujuan, kepemimpinan untuk memunculkan pengaruh pada suatu interaksi, kepemimpinan sebagai suatu peran yang berbeda dari peran lainnya (bawahan), kepemimpinan sebagai pemberi prakarsa struktur (McShane dan Von Glinov, 2003).

Sudut pandang yang luas dan fokus para ahli yang berbeda dalam mengartikan kepemimpinan menimbulkan keadaan bahwa para ahli tidak sepakat mengenai formula kepemimpinan, namun menunjukkan indikator yang hampir sama. Wirawan (2014) mengartikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi. Pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh Wirawan (2014) ini dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Proses mengandung arti bahwa kepemimpinan memerlukan waktu, bukan terjadi seketika menjadi pemimpin,
- 2) Inti dari kata kepemimpinan adalah pemimpin pada organisasi yang berbeda-beda. Misalnya pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rektor, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah. Pada kepemimpinan bisnis, pemimpin disebut sebagai direktur utama, direktur, *chief executive official*,
- 3) Visi adalah apa yang diimpikan, apa yang ingin dicapai untuk masa yang akan datang yang ingin diciptakan, yang dirumuskan dalam kalimat singkat,
- 4) Mempengaruhi adalah proses mengubah sikap, perilaku, pola pikir, pendapat, dan sebagainya, agar mau dan mampu bergerak ke arah pencapaian visi dan misi,
- 5) Pengikut adalah orang yang dipengaruhi dan juga mempengaruhi pemimpin, dalam

suatu interaksi mencapai tujuan organisasi, 6) Merealisasi visi adalah mewujudkan yang diimpikan, yang ingin dicapai pada masa yang akan datang.

Pemimpin adalah agen dari perubahan, orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih daripada pengaruh tindakan orang-orang yang dipengaruhinya (Miner, 1992). Ordway Tead (dalam Kartono, 1988) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kartono (1988) menyimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung unsur-unsur: 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain atau bawahan, 2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, 3) Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Atas banyaknya pengertian kepemimpinan atau pemimpin, membuat beberapa ahli seperti Miner (1992) membuat kesimpulan tentang pengertian kepemimpinan. Kesimpulan Miner (1992) adalah bahwa sulit mendefinisikan kepemimpinan, tetapi secara esensial pemimpin adalah agen perubahan yang memodifikasi motivasi atau kompetensi-kompetensi anggota-anggota kelompok.

#### **2.1.2.2. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)**

Teori kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari teori kepemimpinan yang termasuk teori modern (Luthans, 2005). Ide teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) diawali oleh James MacGregor Burns (1979) dalam bukunya yang mendapat *Pulitzer Price* dan *National Book Award* yang berjudul *Leadership*. Dalam buku ini Burns menggunakan istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming*

*leadership*) atau *kepemimpinan mentransformasi*. Yang ditransformasi adalah kepemimpinannya, dari pemimpin ke pengikut (Danim dan Suparno, 2009; Wirawan, 2014).

Hasil kerja Burns pada tahun 1979 tersebut dikembangkan oleh Benard M. Bass pada tahun 1985 dalam bukunya berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectations*, dengan menggunakan istilah *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional). Menurut Bass, ia diinspirasi oleh pemikiran Burns. Semenjak Bass, istilah *transforming leadership* merupakan istilah baku dalam ilmu kepemimpinan (Wirawan, 2014).

Burns memperoleh Doktor dalam *Political Science* dari Harvard University, kemudian ia belajar di *London School of Economic*. Tahun 1986 ia Profesor Emeritus William Colledge. Burns menulis 20 buku dalam bidang kepemimpinan, biografi presiden Amerika Serikat dan ilmu politik. Sementara itu, Bass mendapat gelar Ph.D dalam *Industrial Psychology* dari *Ohio State University* (1949) dan terakhir ia diangkat menjadi Profesor Emeritus dalam *The School of Management of University of Binghamton University*. Semenjak tahun 1946 Bass telah menerbitkan lebih dari 400 artikel saintifik, 26 buku tentang kepemimpinan dan manajemen (Wirawan, 2014).

Istilah kepemimpinan transformasional menjelaskan kepemimpinan yang proses kepemimpinannya mempengaruhi secara transformasional (Wirawan, 2014). McShane dan Von Glinow (2003) mengemukakan pengertian kepemimpinan transformasional sebagai suatu pandangan

kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah kelompoknya atau organisasinya dengan kreatif, komunikatif, dan memodelkan suatu visi untuk organisasi atau unit kerja, dan menginspirasi pegawai-pegawai bekerja keras untuk visi itu.

Luthans (2005) mengemukakan bahwa dari interview terhadap *top executives* perusahaan yang dilakukan oleh Tichy dan Devanna, menemukan bahwa pemimpin-pemimpin transformasional menyebarkan karakteristik berikut: 1) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, 2) Individu pemberani, 3) Percaya pada orang lain, 4) Penarik/pengguna nilai sesuai dengan posisinya, 5) Menganut prinsip pembelajar sepanjang hidup, 6) Mempunyai kemampuan berurusan dengan kompleksitas, sesuatu yang meragukan, dan ketidak pastian, 7) Visionari, yaitu dapat bermimpi untuk cita-cita masa depan dan menjabarkannya kepada orang lain.

Kepemimpinan transformasional memiliki indikator sebagai innovator (pembaharu), memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai (bukan kepentingan), meningkatkan kemampuannya terus menerus, dan mampu menghadapi situasi yang rumit (Danim dan Suparno, 2009). Yukl (1998 dalam Danim dan Suparno, 2009) mengatakan bahwa pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut: 1) Melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan, 2) Pengambil resiko yang berhati-hati, 3) Yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan orang lain, 4) Mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang

membimbing perilaku orang lain, 5) Fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman, 6) Mempunyai keterampilan kognitif, 7) Memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati, 8) Adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

### 2.1.2.3. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kata dimensi sering disebut dengan kata aspek, untuk tujuan yang sama. Bass bersama dengan Avolio (1990) (dalam Valero, Jung, Andrew, 2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional diamati melalui empat dimensi berikut: Dimensi pengaruh ideal (*individual consideration*), dimensi motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*), dimensi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan dimensi pertimbangan individual (*idealized influence*) yang dilakukan oleh pemimpin. Keempat dimensi kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) tersebut dijelaskan Wirawan (2014) antara lain sebagai berikut:

#### 1) *Individual consideration* (perhatian atau pengaruh individual):

Perhatian individual menunjukkan tinggi rendahnya pemimpin mengurus kebutuhan para bawahan, bertindak sebagai seorang mentor bagi bawahan, mendengarkan keinginan dan kebutuhan mereka. Pemimpin memberikan empati dan mendukung bawahan, membuka saluran komunikasi terbuka dan memberikan tantangan kepada bawahan. Pemimpin mengembangkan bawahan dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung.

2) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual):

Pemimpin menghargai dan menstimulasi pengikut agar kreatif dan inovatif, mendukung penyampaian ide dan pendapat, mendorong adanya imajinasi bawahan untuk menantang cara-cara lama yang tidak sesuai, dan mendorong bawahan agar mampu memecahkan masalah di masa depan.

3) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional):

Pemimpin menampilkan dengan jelas visi (keadaan masa datang) yang optimis dapat dicapai dan mendorong bawahan untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri dengan visi tersebut.

4) *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi):

Pemimpin bertindak sebagai *role model* yang menampilkan sifat dan perilaku keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, kepercayaan diri terhadap visi, menghargai prestasi serta kehormatan bawahan.

McShane dan Von Glinow (2003) mengemukakan bahwa terdapat beberapa deskripsi kepemimpinan transformasional, akan tetapi yang paling terlibat adalah empat elemen berikut: 1) Mengkreasi visi yang strategis, 2) Mengkomunikasikan visi, 3) Memodelkan visi, 4) Membangun komitmen pada visi.

1) Mengkreasi suatu visi yang strategis:

Pemimpin transformasional adalah perantara dari mimpi-mimpi. Mereka membentuk suatu visi yang strategis dari suatu masa depan yang menarik dan realistik yang menghubungkan pegawai-pegawai dan memfokuskan energi mereka kepada tujuan-tujuan organisasi yang lebih

tinggi. Mereka refleksi dari masa depan perusahaan atau unit kerja yang diterima atau dinilai oleh anggota-anggota. Visi yang strategis dapat dari pemimpin atau seperti dari pegawai/pengikut lain. Pemimpin transformasional memulai dengan ide-ide abstrak yang menjadi maju melalui peristiwa-peristiwa kritis dan diskusi-diskusi dengan staf tentang strategi dan rencana-rencana operasional yang akan dilakukan.

## 2) Mengkomunikasikan visi

Visi- visi yang strategis adalah substansi (materi/bahan), sedangkan mengkomunikasikan adalah proses. Pemimpin-pemimpin transformasional mengkomunikasikan arti dan meninggikan pentingnya tujuan-tujuan yang visioner kepada pegawai-pegawai.

## 3) Memodelkan visi

Pemimpin-pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang suatu visi, melainkan mereka juga memerankannya, menyimbolkan visi. Lebih jauh, pemimpin-pemimpin transformasional dapat dipercaya, konsisten, dan tepat (benar) dalam tindakan-tindakannya. Memodelkan visi adalah penting karena pegawai/bawahan dan *stakeholder* (pengguna jasa yang ditawarkan) mengamati dan mencari perilaku-perilaku untuk simbol nilai-nilai dan harapan-harapan. Konsistensi antara yang dikatakan dengan tindakan pemimpin, akan lebih meyakinkan pegawai/bawahan mengikuti pemimpin.

#### 4) Membangun komitmen kepada visi.

Mentransformasi suatu visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pegawai. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dalam beberapa cara. Kata-kata mereka, simbol-simbol, dan cerita-cerita, membangun agar pegawai mengadopsi visi menjadi milik sendiri. Ketekunan dan konsistensi pemimpin-pemimpin transformasional merefleksikan suatu integritas diri.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi atau empat unsur utama, yaitu pemimpin yang memberi pengaruh ideal (*individual consideration*), motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan atau perhatian individual yang diidealkan (*idealized influence*).

#### 2.1.2.4. Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Teori kepemimpinan sering disebut teori gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) disebut juga dengan sebutan perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*), gaya pemimpin (*leader style*). Ketiga istilah ini digunakan untuk maksud yang sama. Gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya; gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi pengikutnya; gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap dan perilaku para pengikutnya;

gaya kepemimpinan mempunyai konotasi (penekanan) gaya ketika seorang pemimpin memimpin para pengikutnya dalam sistem sosial (Wirawan, 2014).

Hersey dan Blanchard (1993) sebagaimana dikemukakan Wirawan (2013), berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang tampak (ditunjukkan) ketika berusaha mempengaruhi aktivitas-aktivitas orang lain sebagaimana yang dipersepsi oleh orang-orang lain. Pendapat Hersey dan Blanchard (1993) di atas, sesuai dengan pengertian gaya yang dikemukakan di dalam *Webster's Comprehensive Dictionary* (2003), yakni gaya (*style*) antara lain diartikan sebagai cara tindakan atau kerja dilakukan, suatu model tingkah laku atau perilaku.

Berangkat dari pengertian-pengertian gaya kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan atau gaya pemimpin adalah cara yang digunakan oleh pemimpin atau di dalam kepemimpinannya dalam mempengaruhi orang lain atau pengikutnya. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan atau gaya pemimpin yang di dalam mempengaruhi orang lain atau pengikutnya menggunakan cara-cara yang transformasional. Mengacu pada pendapat Bass bersama Avolio (1990) (dalam Valero, Jung, Andrew, 2014) tentang dimensi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan pada bagian dimensi kepemimpinan transformasional tersebut, maka kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menerapkan empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional, yaitu 1) Memberi pengaruh ideal kepada bawahan (dalam penelitian ini adalah guru), 2) Memberi motivasi

yang menginspirasi pemikiran bawahan, 3) Menstimulasi ketajaman berpikir bawahan, dan 4) Memperhatikan kebutuhan, nilai-nilai, dan minat bawahan serta mengintegrasikannya dalam pengambilan keputusan. Pembahasan tentang keempat dimensi ini dikemukakan pada uraian tentang Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Apabila gaya kepemimpinan transformasional diterapkan di lingkungan sekolah, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin bawahannya, yaitu memimpin guru, tenaga administrasi, pelayan kebersihan sekolah, dan siswa. Kepala sekolah disebut menerapkan kepemimpinan transformasional, jika ia mampu mengubah energi sumber daya, instrumen, maupun situasi, untuk mencapai tujuan-tujuan pembaharuan sekolah, misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, motivasi berprestasi menjadi prestasi; SDM (Sumber Daya Manusia) dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pengembangan organisasi, pengembangan visi, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah (Danim dan Suparno, 2009).

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah pimpinan yang mampu membangun perubahan dalam tubuh organisasi sekolah sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan dengan memberdayakan seluruh komunitas sekolah melalui komunikasi yang terarah, agar para pengikut dapat bekerja lebih energik dan terfokus, sehingga pengajaran dan pembelajaran menjadi bersifat transformatif bagi setiap orang (Danim dan Suparno, 2009).

Untuk perolehan data yang lebih obyektif, maka gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah diungkap melalui yang dipersepsi oleh guru. Dalam kata lain, guru yang menilai kepala sekolah tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin mereka (guru), bukan kepala sekolah yang menilai dirinya sendiri dalam memimpin bawahannya.

Berdasarkan paparan tentang pengertian gaya kepemimpinan transformasional beserta dimensi yang membentuknya, maka dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah gaya kepala sekolah dalam memimpin guru dengan menggunakan gaya kepemimpinan mentransformasi, yaitu mengubah dan membawa bawahan menuju pencapaian tujuan sekolah dengan cara-cara yang manusiawi. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tersebut diketahui melalui empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang membentuknya, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi yang menginspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (pertimbangan pribadi).

### **2.1.3. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

#### **2.1.3.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Konstruksi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di dalam perilaku organisasi menggunakan dasar teori kepribadian. Maksudnya bahwa *OCB* merupakan perilaku individu yang mempunyai kepribadian tertentu,

misalnya pribadi yang mempunyai sifat bijaksana. *OCB* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi Perilaku Kewargaan Organisasi atau Perilaku Anggota Organisasi. Adakalanya *OCB* diartikan dalam pengertian yang lebih sempit, yaitu perilaku membantu orang lain tanpa mengharapkan balasan (prososial).

*OCB* pertama sekali diperkenalkan oleh Organ *et. al.* tahun 1988 dan konsep yang sama diperkenalkan oleh Barnard (1938) yang disebut dengan kerelaan bekerja sama (dalam Riadi, 2017). Bateman dan Organ (1983) memperkenalkan konstruk *OCB* dengan menarik konsep perilaku seperti peran oleh Katz dan Kahn (1966) (dalam Hendrawan, Suchyawati, Indriyani (Tanpa Tahun). Di dalam perkembangan selanjutnya *OCB* menjadi perhatian banyak ahli dan penerapannya tidak hanya di dalam perusahaan atau organisasi yang bersifat profit (mencari keuntungan), melainkan merambah ke dalam dunia pendidikan, yaitu lembaga non profit yang tidak bertujuan untuk memperoleh keuntungan semata-mata, melainkan juga untuk memajukan pendidikan masyarakat.

Judge dan Robbins (2007) mengartikan *OCB* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal individu, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Luthans (2006) mengemukakan definisi *OCB* sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau secara jelas oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Luthans (2006) menjelaskan bahwa dasar kepribadian *OCB* merefleksikan *trait* (sifat)

predisposisi (kesiapan untuk bertindak) karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh.

Wirawan (2014: 722) mengemukakan pengertian *OCB* sebagai berikut:

“*OCB* adalah perilaku sukarela di tempat kerja yang dilaksanakan oleh pegawai secara bebas di luar persyaratan pekerjaan dan ketentuan organisasi, sehingga tidak ada dalam sistem imbalan organisasi, dan dilaksanakan oleh pegawai untuk meningkatkan berfungsinya organisasi”..... “*OCB* merupakan perilaku sukarela dari anggota organisasi, bukan perilaku yang disyaratkan atau dipaksakan oleh organisasi”.

Wirawan (2014) selanjutnya menjelaskan bahwa dengan perilaku *OCB* yang dilakukan pegawai yakni tidak mengharapkan imbalan, maka perilaku tersebut jika dilakukan oleh para pegawai akan meningkatkan berfungsinya organisasi. Model perilaku *OCB* menurut Wirawan (2014: 723) sebagai berikut:

- “1) Membantu teman sekerja dan teman kerja yang sakit
- 2) Membantu pelanggan
- 3) Menghormati teman sekerja
- 4) Menyesuaikan jadwal kerja untuk membantu teman sekerja
- 5) Masuk kerja lebih awal dan pulang kerja lebih telat
- 6) Berbagi sumber-sumber
- 7) Peduli terhadap milik organisasi
- 8) Altruisme
- 9) Berupaya tidak merugikan teman pegawai dan organisasi”.

Bolino & Turnley, 2003, p. 60 sebagaimana dikemukakan oleh Schultz and Schultz (2010: 203) mengemukakan pengertian *OCB* sebagai berikut:

*“OCB means putting forth extra effort, doing more for an employer than the minimum requirements of the job. It includes such behaviors as “taking on additional assignments, voluntarily assisting other people at work, keeping up with the developments in one’s field or profession,*

*following company rules even when no one is looking, promoting and protecting the organization, and keeping a positive attitude and tolerating inconveniences at work”.*

(“*OCB* berarti menampilkan upaya yang ekstra, melakukan untuk seorang pimpinan/atasan yang melebihi persyaratan minimum kerja. *OCB* termasuk perilaku seperti mengambil tugas-tugas tambahan, dengan rela membantu orang lain di pekerjaan, mengikuti perkembangan-perkembangan dalam profesi dan bidang seseorang, mengikuti peraturan perusahaan bahkan ketika tidak seorangpun melihat, memajukan dan melindungi organisasi, dan memelihara suatu sikap positif dan mentoleransi ketidaknyamanan di pekerjaan”).

Pengertian *OCB* menurut Bolino & Turnley, 2003, p. 60 sebagaimana dikemukakan oleh Schultz and Schultz (2010: 203) di atas menunjukkan bahwa nilai inti dari *OCB* adalah karakter diri yang suka, rela, merasa turut bertanggung jawab, dan tidak melekatkan perbuatannya ini di bawah kontrol orang lain dalam membantu orang lain maupun membantu pimpinan atau perusahaan seakan perusahaan/lembaga tempat bekerja merupakan milik sendiri.

Organ (dalam Luthans, 2005: 219), mendefinisikan *OCB* sebagai berikut:

*“Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. The personality foundation for these OCBs reflects the employee’s predispositional traits to be cooperative, helpful, caring, and conscientious”.*

(“*OCB* adalah perilaku individual yang bebas, tidak langsung atau tidak eksplisit diorganisir oleh sistem *reward* (ganjaran) yang resmi, dan yang di dalam unsur itu memajukan keberfungsian organisasi yang efektif. Dasar kepribadian bagi *OCB* ini merefleksikan sifat-sifat kecenderungan

pekerja/karyawan untuk kreatif, senang membantu, peduli, dan sungguh-sungguh”).

Nilai inti dari individu yang mempunyai *OCB* menurut Organ (dalam Luthans, 2005: 219) di atas adalah bekerja untuk keberfungsian organisasi agar efektif, hal ini dilakukan dengan perilaku peduli, senang membantu, bersungguh-sungguh, dan tidak dikendalikan oleh adanya ganjaran.

Sementara itu, Williams dan Anderson (1991 dalam Gunawan, 2012) mengemukakan bahwa ada dua dimensi *OCB*, yaitu *OCB-Individual (OCB-I)* dan *OCB-Organizational (OCB-O)*. *OCB-I* adalah *OCB* yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan diri atau kebutuhan individu, sedangkan *OCB-O* adalah *OCB* yang bertujuan untuk kebutuhan atau kepentingan organisasi. *OCB-I* seperti sifat mendahulukan kepentingan orang lain, membantu rekan kerja, memberi perhatian secara pribadi. *OCB-O* seperti toleransi terhadap kelemahan organisasi, misalnya toleransi terhadap fasilitas cuti kerja yang lemah.

Berdasarkan pengertian *OCB* yang dikemukakan oleh para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *OCB* adalah perilaku sukarela anggota organisasi/lembaga/perusahaan membantu individu lain maupun membantu memenuhi kebutuhan organisasi/lembaga/perusahaan, tempat ia bekerja, yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga/perusahaan tersebut. Perilaku sukarela dimaksud adalah perilaku atas keinginan diri sendiri, bukan persyaratan atau bukan kewajiban dari SMA Negeri 2 Medan, dan tidak mengandung balasan imbalan jasa. *OCB* diketahui dari lima dimensi *OCB*, dikemukakan pada paparan tentang Dimensi-Dimensi *OCB* berikut.

### 2.1.3.2. Dimesi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Terdapat pendapat beberapa ahli tentang dimensi *OCB*. Dari beberapa pendapat ahli tersebut, yang sering digunakan untuk mengonsep *OCB* adalah dimensi *OCB* yang dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut Organ (1988 dalam Gunawan, 2012), *OCB* dibangun dari lima dimensi. Luthans (2006) menyebut kelima dimensi *OCB* tersebut sebagai lima bentuk utama *OCB*. Kelima dimensi *OCB* dapat dijelaskan dalam uraian singkat berikut:

- 1) *Altruism*, yaitu kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa, misalnya mengurus keluarga yang sakit keras.
- 2) *Civic virtue*, yaitu berkenaan dengan dukungan pekerja dalam fungsi-fungsi organisasi, misalnya menghadiri rapat, berpartisipasi menegakkan kebersihan fasilitas umum.
- 3) *Conscientiousness*, yaitu perilaku pekerja yang mengerjakan tugas dan tanggung jawab melebihi ketentuan organisasi, misalnya tinggal lebih lama menyelesaikan pekerjaan
- 4) *Courtesy* (sopan), misalnya berempati saat dikritik, menghargai rekan kerja
- 5) *Sportsmanship*, yaitu pekerja yang lebih memandang aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, seperti lebih memandang iklim kerja nyaman daripada perolehan insentif yang besar namun diperlakukan kurang manusiawi. Contoh lain, memberi nasihat untuk menanggulangi kegagalan perusahaan.

### 2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Wirawan (2014), perilaku *OCB* muncul karena sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai/karyawan/bawahan melakukan *OCB*. *OCB* tersebut biasanya dikaitkan dengan pegawai/karyawan/bawahan yang lebih berumur, sudah lama bekerja, dan berpengalaman cukup untuk membantu. Artinya, perilaku *OCB* dilakukan oleh pegawai/karyawan/bawahan yang lebih berumur, lebih lama masa kerjanya, dan lebih berpengalaman.

*OCB* muncul dari suatu organisasi yang mempunyai iklim organisasi bersahabat dan kekeluargaan (Wirawan, 2014). *OCB* juga sangat ditentukan oleh pimpinan. Lo, Ramayah dan Hui (2006 dalam Wirawan, 2014), menekankan dari studi mereka bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi memainkan peran memotivasi pegawai melakukan *OCB*. Wirawan (2014) juga mengemukakan bahwa studi yang dilakukan oleh Walumba (2008) yang meneliti pengaruh *Contingent Reward Transaction Leader (CRT)* menunjukkan hasil bahwa jika pegawai mempersepsikan pemimpin mereka adil dalam memberi imbalan, maka para pegawai akan cenderung lebih puas dan akan terus mengikatkan diri kepada organisasi dan menunjukkan *OCB*.

Berdasarkan pendapat beberapa orang ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *OCB* dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal *OCB* seperti individu yang lebih dalam usia, masa kerja. Mereka ini dipandang lebih *OCB*. Faktor eksternal misalnya gaya pemimpin dalam

memimpin yang menciptakan iklim kerja bersahabat, kekeluargaan, adil, mendengarkan nurani bawahan, membuat bawahan lebih terikat oleh *OCB*.

#### 2.1.3.4. *OCB* Rekan Kerja Guru

Pengertian *OCB* rekan kerja di dalam penelitian ini diturunkan dari pengertian *OCB*, selanjutnya dapat dikembangkan dalam memaknai *OCB* rekan kerja guru. *OCB* rekan kerja guru adalah perilaku sukarela guru dalam membantu guru lain di lingkungan kerjanya dan membantu memenuhi kebutuhan lembaga tempatnya bekerja untuk mencapai tujuan lembaga tersebut. Perilaku sukarela dimaksud adalah perilaku atas keinginan diri sendiri, bukan persyaratan atau bukan kewajiban dari lembaga dan tidak mengandung balasan imbalan jasa.

*OCB* rekan kerja guru tersebut diketahui melalui lima dimensi perilaku *OCB* berikut: 1) *Altruism*, yaitu kesediaan untuk menolong orang lain, 2) *Civic virtue*, yaitu berkenaan dengan dukungan pekerja dalam fungsi-fungsi organisasi, 3) *Conscientiousness*, yaitu perilaku mengerjakan tugas dan tanggung jawab melebihi ketentuan perusahaan/lembaga/organisasi dengan tanpa imbalan, 4) *Courtesy* (sopan), perilaku sesuai norma pada orang lain, dan 5) *Sportsmanship*, yaitu sikap memandang aspek-aspek positif perusahaan/lembaga/organisasi daripada aspek-aspek negatifnya.

Berangkat dari pengertian *OCB* dan pengertian *OCB* rekan kerja guru yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan *OCB* rekan kerja guru adalah perilaku sukarela guru yang di dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri 2 Medan untuk membantu guru lain di

lingkungan SMA Negeri 2 Medan, dan membantu memenuhi kebutuhan SMA Negeri 2 Medan sebagai lembaga untuk mencapai tujuannya. Perilaku sukarela dimaksud adalah perilaku atas keinginan diri sendiri, bukan persyaratan, bukan kewajiban dari SMA Negeri 2 Medan, dan tidak mengandung imbalan jasa.

*OCB* rekan kerja guru tersebut diketahui melalui lima dimensi perilaku *OCB* (Organ, 1988), berikut:

- 1) *Altruism*, yaitu kesediaan untuk menolong orang lain
- 2) *Civic virtue* adalah dukungan pekerja dalam fungsi-fungsi organisasi.
- 3) *Conscientiousness*, yaitu perilaku mengerjakan tugas dan tanggung jawab melebihi ketentuan perusahaan/lembaga/organisasi dengan tanpa imbalan.
- 4) *Courtesy* (sopan), perilaku sesuai norma pada orang lain
- 5) *Sportsmanship*, yaitu sikap memandang pada aspek-aspek positif daripada aspek-aspek negatif.

Semakin tinggi perolehan skor *OCB* guru, maka semakin *OCB* guru.

#### **2.1.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja**

Reivich & Shattè (2002) mengatakan bahwa orang yang resilien, menginspirasi resiliensi orang lain (*We all know resilient people. They inspire us*). Orang lain tersebut dapat dari siapa saja, tidak membatasi usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, status di pekerjaan sebagai pimpinan atau bawahan. Pimpinan yang dalam hal ini diwakili oleh gaya kepemimpinannya akan mempengaruhi bawahannya dalam banyak hal, diantaranya adalah resiliensi

bawahan. Misalnya pimpinan yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional dipandang efektif mempengaruhi atau mengembangkan resiliensi, oleh karena pemimpin menerapkan empat karakteristik utama kepemimpinan transformasional. Pertama, pimpinan memberi perhatian secara individual kepada bawahan (pimpinan melakukan *individual consideration*), misalnya pemimpin mendengarkan keinginan dan empati pada kebutuhan bawahan. Terpenuhinya kebutuhan bawahan, membuat mereka lebih resilien di dalam menjalankan tugasnya. Kedua, pemimpin menampung ide/gagasan, saran, dan kritik bawahan (pimpinan melakukan *intellectual stimulation*), sehingga potensi kecerdasan bawahan teraktualisasi dan menumbuhkan resiliensi mereka karena merasa dihargai. Ketiga, pemimpin menampilkan visi dan misi organisasi dan mendorong bawahan untuk mencapainya, antara lain melalui perbuatannya yang menginspirasi bawahan untuk berbuat yang sama baik atau melebihi pimpinan (pimpinan melakukan *inspirational motivation*). Bantuan inspirasi misalnya dalam memecahkan persoalan kerja, membuat bawahan lebih resilien, percaya diri dalam bekerja. Keempat, pimpinan menjadikan dirinya sebagai panutan perilaku yang resilien, yang akan mengangkat resiliensi bawahan menjadi lebih tinggi. Misalnya pimpinan ikhlas bekerja keras melampaui kewajiban (pemimpin menjadi *idealized influence*), mendorong bawahan melakukan hal yang sama.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap resiliensi bawahan, mengingat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki indikator sebagai pembaru, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan,

mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, meningkatkan kemampuannya terus menerus, mampu menghadapi situasi yang rumit (Danim dan Suparno, 2009). Indikator pemimpin transformasional ini merupakan bagian dari karakteristik resiliensi dalam bekerja.

Menurut studi-studi perilaku organisasi, pemimpin-pemimpin transformasional membuat bawahan lebih menggunakan perilaku-perilaku sebagai warga organisasi, dan membuat keputusan-keputusan yang lebih kreatif (McShane dan Von Glinov, 2003). Valero, Jung, dan Andrew (2014) mengatakan bahwa salah satu faktor yang dapat membantu organisasi menjadi resilien adalah menjadikan manajer-manajer dalam gaya kepemimpinan transformasional seperti inovatif, peduli, visioner dan inspiratif.

Berkenaan dengan kepemimpinan di sekolah, hasil studi penelitian yang pernah dilakukan meyakinkan kebenaran atas pendapat bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara bermakna atas budaya sekolah yang dikehendaki. Budaya dimaksud adalah produk ranah berpikir, afeksi dan aksi-aksi motorik yang berlangsung pada kehidupan sekolah (Danim dan Suparno, 2009), diantaranya adalah unsur berpikir, unsur afeksi, dan unsur tindakan atau perilaku resiliensi (guru dalam bekerja).

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan berdampak pada pengembangan resiliensi bawahan. Dampak tersebut terjadi melalui nilai-nilai, sikap, dan perbuatan pemimpin yang mewujudkan pada saat memimpin dalam gaya kepemimpinan transformasionalnya.

### 2.1.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja

Rekan kerja merupakan jaringan sosial kerja guru di sekolah, berbentuk jaringan kerja sebaya dalam peran sebagai guru. Sebaya menunjukkan adanya kesamaan dalam karakteristik tertentu, misalnya dalam usia, minat, dalam peran kerja. Jaringan kerja sebaya berbeda dari jaringan kerja tidak sebaya, misalnya jaringan kerja guru pada kepala sekolah merupakan jaringan kerja yang menekankan pada hubungan sebagai bawahan dan atasan. Jaringan kerja rekan (teman) sebaya dan jaringan kerja antara bawahan dengan atasan, mempunyai kesamaan dalam hal dapat mempengaruhi individu. Jaringan teman/rekan kerja sebaya seorang guru di sekolah yang paling berkarakteristik sama adalah rekan-rekan kerja sesama guru (kesamaan sebagai guru).

Rekan-rekan kerja guru tersebut berperan pada saat guru lainnya di lingkungan kerja mereka, terutama pada saat mengalami resiliensi lemah atau melemah. Dalam kondisi demikian, seorang guru membutuhkan dukungan sosial rekan-rekan kerjanya. Dukungan sosial kerja (*workplace support*) dari rekan-rekan kerja ini dapat dalam beberapa jenis dukungan sosial, Sarafino (2008 dalam Santoso dan Setiawan, 2018) mengemukakan empat jenis dukungan sosial, yaitu dukungan *sosial informational*, *emotional*, *companionship*, dan dukungan instrumental.

Memberi dukungan sosial kepada rekan kerja merupakan *OCB-I* (*Organizational Citizenship Behavior-Individual*). *OCB-I* adalah *OCB* yang ditujukan kepada individu, namun berhubungan atau berkenaan dengan upaya

pencapaian tujuan organisasi/lembaga/perusahaan, yang dalam penelitian ini adalah tujuan sekolah.

Hasil penelitian Santoso dan Setiawan (2018) menunjukkan bahwa dukungan sosial keluarga, atasan, dan rekan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *resilient self-efficacy* guru (SLB di Surabaya) dengan hasil hitung  $F = 28,052$ ;  $p < 0,05$ , nilai  $R^2 = 0,483$ . Dukungan sosial keluarga, atasan, dan rekan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *resilient self-efficacy* sebesar 48%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan sosial yang berasal dari rekan kerja mempengaruhi *resilient self-efficacy*.

Dilihat dari bentuk utama *OCB*, yaitu perilaku *altruism*, *conscientiousness* (kesungguhan), *civic virtue* (berpartisipasi untuk kepentingan umum, *sportsmanship* (bersikap positif), *courtesy* (berperilaku sopan), maka tampak *OCB* merupakan perilaku yang berfungsi memberi dukungan sosial kepada rekan kerja yang tidak mengharapkan imbalan dan dilakukan berdasarkan keinginan sendiri, bukan ketentuan dari lembaga/perusahaan/organisasi. *OCB* terdiri atas *OCB-I* dan *OCB-O*. *OCB-O* adalah *OCB* yang ditujukan langsung kepada organisasi, misalnya membantu menyelesaikan pekerjaan lembaga yang terabaikan.

Dilihat dari sisi resiliensi, dukungan sosial merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi atau membangun resiliensi. Hal ini dapat diketahui dari pendapat Pidgeon dan kawan-kawan (2014), dan pendapat Henderson dan Milstein (2003) tentang faktor eksternal yang mempengaruhi resiliensi. Faktor eksternal yang mempengaruhi/memelihara/membangun

resiliensi menurut Pidgeon dan kawan-kawan (2014) diantaranya adalah atasan dan komuniti (seperti komuniti guru-penulis). Henderson dan Milstein (2003) mengemukakan antara lain adalah lingkungan yang menghadirkan suasana hangat dan interaksi yang rendah kritik, mendukung perilaku peduli, lingkungan yang memunculkan tanggung jawab dan melayani orang lain, mendorong nilai-nilai prososial, dan kerja sama.

Berdasarkan paparan di atas dapat dipahami bahwa *OCB* rekan kerja yang di dalam penelitian ini adalah *OCB* rekan kerja guru berperan membangun resiliensi guru dalam bekerja, terutama guru yang sedang menurun resiliensinya. Guru yang sedang lemah resiliensinya ini terstimulasi bangkit menjadi resilien, dengan adanya dukungan rekan-rekan kerjanya.

#### **2.1.6. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan *OCB* Rekan kerja Guru**

*OCB* di dalam bekerja adalah perilaku individu membantu orang lain (*OCB-Individual*) atau lembaga/organisasi/perusahaan (*OCB-Organisasi*) dengan sukarela melebihi ketentuan lembaga/organisasi/perusahaan dan tanpa mengharapkan imbalan, dan bertujuan untuk lembaga/organisasi/perusahaan. *OCB* ini mewujud di dalam bentuk utamanya, yaitu dalam perilaku memberi perhatian atau melakukan sesuatu dengan mengutamakan kepentingan orang lain daripada diri sendiri (*altruisme*), yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dan cermat/hati-hati (*conscientiousness*), bersikap positif terhadap peristiwa atau lingkungan (*sportsmanship*), dan berperilaku sopan terhadap orang lain

(*countersy*). Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional pimpinan mewujudkan dalam perilaku memberi perhatian kepada bawahan dengan memperhatikan karakteristik dan permasalahan bawahan secara individual (*individual consideration*), merangsang gagasan/ide bawahan (*intellectual simulation*), mendorong atau memberi semangat bawahan untuk melakukan sesuatu (*inspirational motivation*), dan menjadikan diri sebagai model ideal yang diikuti oleh bawahan (*idealized influence*).

Berangkat dari perwujudan gaya kepemimpinan transformasional di atas dapat diketahui bahwa karakteristik penting dari gaya kepemimpinan transformasional adalah memperlakukan bawahan dengan sangat manusiawi, sehingga membuat bawahan terdorong dan mengidentifikasi dirinya seperti pribadi ideal sebagaimana dicontohkan oleh pimpinan. Sebaliknya pribadi bawahan yang *OCB*, yang berkarakteristik inti sebagai individu yang prososial (suka membantu orang lain tanpa pamrih), membuat pimpinan yang transformasional menjadi lebih terdorong untuk memelihara dan meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya.

Dengan penjelasan di atas, tampak bahwa terdapat hubungan timbal balik antara gaya kepemimpinan transformasional pemimpin dengan *OCB* bawahan. Artinya, semakin transformasional gaya kepemimpinan pimpinan, maka semakin *OCB* bawahan, dan sebaliknya semakin *OCB* bawahan, maka pimpinan semakin melakukan gaya kepemimpinan transformasional. Di sekolah, pimpinan dimaksud adalah kepala sekolah, dan bawahan adalah guru serta personil sekolah lainnya.

Beberapa penelitian tentang hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* sebagai berikut: Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2016) pada PT First Machinery Tradeco Cabang Surabaya dengan jumlah sampel 62 orang karyawan, menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan *OCB* karyawan. Dilihat dari pengaruh, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *OCB* karyawan sebesar 90%.

Penelitian yang dilakukan oleh Syahril dan Widyarini (2007) terhadap 61 karyawan perusahaan minyak nasional Area Jambi Region Sumatera menemukan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* sebesar 41,87%; dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terdiri dari *extraversion*, *agreeableness*, *emotional stability*, *conscientiousness*, *openness to experience*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *OCB* sebesar 48,3%.

Penelitian yang dilakukan oleh Atmaja dan Andyani (2016) terhadap 40 orang karyawan Restoran The Sand Beach Bar dan Grill Seminyak, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *OCB*. Penelitian oleh Lismiatun (2018) pada 106 orang karyawan PT 3 M Indonesia Departemen Supply Chain Operation, menemukan bahwa besarnya persepsi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara parsial ataupun secara simultan mempengaruhi secara positif *OCB* dan komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan paparan yang dikuatkan oleh beberapa hasil penelitian di atas, penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berhubungan timbal balik dengan *OCB* guru di dalam bekerja. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka semakin tinggi *OCB* guru di dalam bekerja. Demikian pula sebaliknya.

## **2.2. Kerangka Konsep Penelitian**

Kerangka pemikiran penelitian ini dikemukakan dalam tiga bagian karena alasan untuk memberi penjelasan jawaban atas permasalahan penelitian yang dirumuskan di dalam penelitian ini. Permasalahan penelitian meliputi tiga permasalahan, dikemukakan pada bagian Rumusan Masalah Penelitian.

### **2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Resiliensi Guru di dalam Bekerja**

Individu yang resilien membutuhkan dukungan sosial (*social support*). Demikian pula dengan guru yang berperan sebagai bawahan membutuhkan adanya dukungan dari lingkungan kerjanya terutama dari pimpinannya, yaitu kepala sekolah. Dapat dijelaskan bahwa kemampuan guru untuk resilien di dalam bekerja seperti kuat, tangguh, bertahan dalam menghadapi tugas-tugas pekerjaan yang sulit yang membutuhkan ketekunan, kesabaran, usaha keras; bukan hanya dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian guru itu sendiri, melainkan dipengaruhi kuat oleh bagaimana ia diperlakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinannya.

Resiliensi guru di dalam bekerja adalah kemampuan/ketangguhan/ketahanan guru di dalam bekerja pada saat menghadapi tugas/pekerjaan yang penuh dengan tantangan dan dalam menyesuaikan diri terhadap situasi sulit. Resiliensi guru di dalam bekerja tersebut diketahui melalui 7 faktor yang membentuk resiliensi (faktor adakalanya disebut ahli dengan sebutan aspek, dimensi, untuk maksud yang sama). Reivich & Shattè (2002) mengemukakan tujuh fakro tersebut, yaitu 1) *Emotion regulation* (regulasi emosi), 2) *Impulse control* (kontrol dorongan), 3) *Optimism* (optimis), 4) *Causal analysis* (analisis sebab akibat), 5) *Empathy* (empati), 6) *Self efficacy* (keyakinan diri), dan 7) *Reaching out* (menggapai sesuatu). Pencapaian kekuatan resiliensi guru di dalam bekerja, diprediksi dikontribusi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah gaya kepala sekolah dalam memimpin guru dengan menggunakan gaya kepemimpinan mentransformasi, yaitu mengubah dan membawa bawahan menuju pencapaian tujuan sekolah dengan cara-cara yang manusiawi, yang dipersepsi oleh guru. Diprediksi bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui dimensi-dimensinya, maka semakin resilien guru di dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah di dalam memimpin guru-gurunya dipandang dapat meningkatkan resiliensi guru, oleh karena terjadi peningkatan resiliensi melalui perilaku kepala sekolah mewujudkan empat dimensi kepemimpinan transformasional di dalam aktivitas

kerjanya sehari-hari, yaitu melakukan: 1) *Idealized influence* (memberi pengaruh ideal), 2) Menghadirkan *inspirational motivation* (motivasi yang menginspirasi), 3) *Melakukan intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), 4) Melakukan *individual consideration* (pertimbangan pribadi).

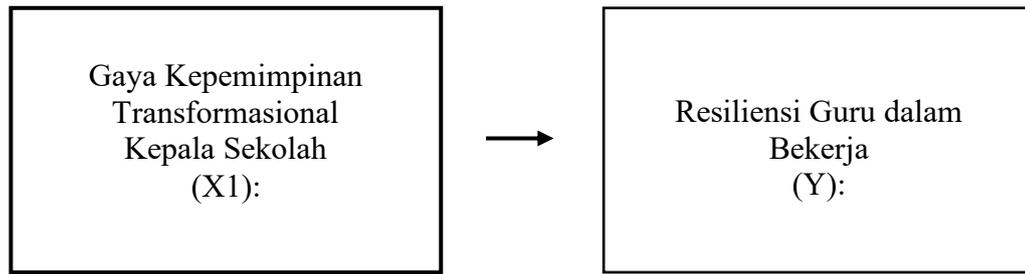
Masing-masing dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Memberi perhatian secara individual: Perilaku kepala sekolah memberi perhatian secara pribadi kepada guru, menjadi penguat untuk tumbuhnya, terpeliharanya, dan menguatnya resiliensi guru. Menerima perhatian dari kepala sekolah yang tulus merupakan pemenuhan kebutuhan dasar guru akan kasih sayang dari orang lain, yakni dalam bentuk menerima perhatian.
- (2) Mengembangkan intelektualitas guru: Perilaku kepala sekolah memberi kesempatan berkembangnya kecerdasan intelektual guru, misalnya meminta guru memberikan gagasan-gasannya, ide-idenya dalam mencari solusi persoalan sekolah, akan membangun harga diri guru. Guru yang merasa dirinya berharga, maka perasaan ini akan menguatkan resiliensinya dalam bekerja. Perasaan berharga di mata orang lain dan di dalam penilaian diri sendiri merupakan kebutuhan dasar manusia yang harus dipenuhi. Bersama harga diri yang kuat, maka resiliensi guru terdorong naik.
- (3) Memotivasi inspirasi guru: Kepala sekolah dapat meningkatkan resiliensi guru melalui perilaku inspiratif yang diberikannya kepada guru. Misalnya terhadap seorang guru yang cenderung apatis dan tidak terampil menggunakan pembelajaran dalam jaringan, lalu kepala sekolah menceritakan kepada guru tersebut tentang pengalamannya sendiri yang

tidak menyukai dan lebih gagap teknologi dalam pembelajaran jaringan, melebihi guru tersebut. Dengan kesabaran dan kegigihannya mencoba ia menjadi terampil. Kepala sekolah juga menyampaikan bahwa ia menyediakan waktu untuk membantu guru tersebut menjadi terampil. Mendengar pengalaman kepala sekolah, guru tersebut menjadi berpikir bahwa ia akan mampu belajar sebagaimana kepala sekolah, sehingga keyakinan diri ini menumbuhkan minatnya untuk belajar keras. Disini guru mampu bangkit kembali (*move on*) saat resiliensinya melemah.

- (4) Menjadikan diri sebagai model ideal guru: Perbuatan dan gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi perhatian seluruh warga sekolah. Guru, sebagaimana warga sekolah lainnya selalu mengamati perilaku kepala sekolah dan biasanya perilaku kepala sekolah tersebut kuat mempengaruhinya. Terlebih lagi perilaku kepala sekolah yang baik (yang diidealkan) oleh guru maupun masyarakat akan diikuti oleh guru.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap guru melalui dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional, ditampilkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 (Diolah oleh Peneliti)  
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah terhadap Resiliensi Guru di dalam Bekerja

Gambar 2.1 di atas menampilkan aspek-aspek dari masing-masing variabel penelitian dimaksudkan sebagai keterangan, bukan sebagai informasi bahwa masing-masing aspek variabel bebas (X1) hendak diketahui pengaruhnya terhadap masing-masing aspek variabel terikat (Y). Penelitian ini melihat pengaruh variabel X1 sebagai satu yang menyeluruh terhadap variabel Y yang juga sebagai satu yang menyeluruh. Namun demikian di dalam penjelasan konseptual, masing-masing aspek variabel bebas (X2) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) sebagai suatu variabel menyeluruh.

### 2.2.2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru di dalam Bekerja

Dukungan sosial yang dibutuhkan oleh guru di dalam bekerja bukan hanya berasal dari pimpinan (kepala sekolah), melainkan juga dari rekan-rekan kerjanya, terutama sesama guru. Rekan-rekan kerja sesama guru yang *OCB* berperan meningkatkan resiliensi seorang guru melalui hadirnya *OCB* mereka

terutama pada saat dibutuhkan oleh guru yang resiliensinya sedang rendah (lemah/melemah).

*OCB* rekan kerja guru di SMA Negeri 2 Medan adalah perilaku sukarela guru SMA Negeri 2 Medan membantu guru lain di lingkungan SMA Negeri 2 Medan dan membantu memenuhi kebutuhan SMA Negeri 2 Medan sebagai lembaga untuk mencapai tujuan SMA Negeri 2 Medan. Perilaku sukarela dimaksud adalah perilaku atas keinginan diri sendiri, bukan persyaratan atau bukan kewajiban dari SMA Negeri 2 Medan, dan tidak mengandung balasan imbalan jasa. *OCB* rekan kerja guru tersebut diketahui melalui lima dimensi perilaku *OCB* (Organ, 1988), berikut: 1) *Altruism*, yaitu kesediaan untuk menolong orang lain, 2) *Civic virtue*, yaitu berkenaan dengan dukungan pekerja dalam fungsi-fungsi organisasi, 3) *Conscientiousness*, yaitu perilaku mengerjakan tugas dan tanggung jawab melebihi ketentuan perusahaan/lembaga/organisasi dengan tanpa imbalan, 4) *Courtesy* (sopan), perilaku sesuai norma pada orang lain, 5) *Sportsmanship*, yaitu sikap memandang aspek-aspek positif perusahaan/lembaga/organisasi daripada aspek-aspek negatifnya. Semakin tinggi *OCB* rekan-rekan kerja guru, maka diharapkan semakin mempengaruhi resiliensi guru SMA Negeri 2 Medan di dalam bekerja.

Persoalan-persoalan di pekerjaan guru yang berkenaan dengan *OCB* yang dapat menjadi wadah berkembangnya resiliensi dapat bersumber dari adanya penyelesaian yang bijaksana atas peristiwa-peristiwa di dalam hubungan interpersonal guru (misalnya karakteristik pribadi yang

bertentangan, kebiasaan kerja dan tanggung jawab kerja yang berbeda). Dapat pula bersumber dari hubungan antara guru dengan kepala sekolah (misalnya dalam keadilan memperoleh kesempatan kemajuan), pekerjaan (misalnya dalam saling membantu-tidak membantu merancang kurikulum ke dalam rencana dan pelaksanaan pembelajaran dalam jaringan dan luar jaringan (luring), membuat karya ilmiah, menangani siswa-siswa bermasalah).

Perilaku *OCB* rekan-rekan kerja guru, yang meliputi lima dimensi yang telah dikemukakan di atas, yaitu: 1) Perilaku *altruism*, 2) *Conscientiousness*, 3) *Civic virtue*, 4) *Sportsmanship*, dan 5) *Courtesy*, dapat dijelaskan sebagai berikut:

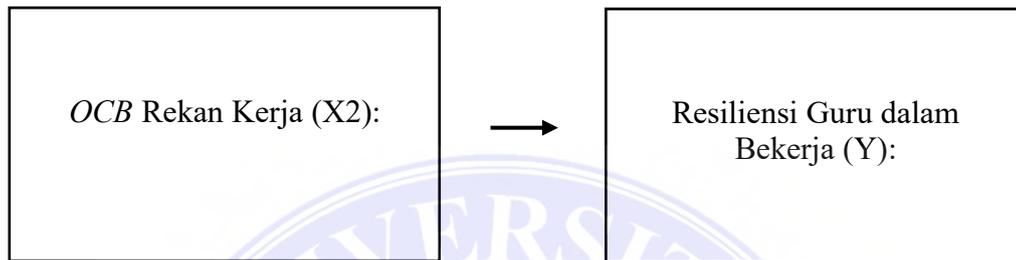
- 1) *Altruism*: Rekan kerja sesama guru yang mempunyai sifat suka membantu guru lain terutama pada saat resiliensi guru yang dibantu sedang lemah, maka akan membangun resiliensi guru yang lemah tersebut menjadi lebih resilien. Disini resiliensi guru dapat meningkat oleh karena merasa menjadi bagian dari kelompok kerjanya, yang selalu peduli dengan kesulitannya.
- 2) *Conscientiousness* (kesungguhan): Kesungguhan rekan kerja sesama guru membantu rekan kerja guru lainnya menyadarkan dan mendorong guru yang lemah resiliensinya menjadi lebih resilien, karena ia berpikir bahwa ia harus menghargai kesungguhan rekan-rekan kerjanya untuk membantunya memperoleh pemecahan masalah.
- 3) *Civic virtue* (berpartisipasi untuk kepentingan umum): Pribadi rekan-rekan kerja sesama guru dalam berbuat kebaikan untuk kepentingan umum, kepentingan sekolah, seperti menjalankan tugas dengan penuh tanggung

jawab, mendidik siswa dengan kesungguhan hati, disiplin, memelihara barang-barang milik sekolah, memelihara kebersihan sekolah, menjaga ketertiban sekolah, berlaku sopan, sabar, dan bijaksana kepada siapapun, akan dapat menuliri guru-guru lainnya.

- 4) *Sportsmanship* (bersikap positif): Guru yang resilien selalu menunjukkan sikap positif. Untuk contoh, pada saat menghadapi masalah misalnya menghadapi perselisihan antar guru, antar siswa, maka guru yang resilien akan berorientasi pada upaya memecahkan masalah, bukan bersikap menyalahkan. Contoh lain, saat menghadapi persoalan sekolah yang gagal mempertahankan akreditasi sekolah kategori A, guru yang resilien tidak menyalahkan tim akreditasi sekolah, melainkan mengintrospeksi diri bagaimana ia sebagai guru berperan lebih banyak sehingga sekolah dapat memperoleh akreditasi A kembali. Perilaku sesama rekan kerja demikian ini akan menumbuhkan kesadaran pada guru lainnya untuk berbuat yang sama, yakni fokus pada modal positif yang pada gilirannya menguatkan resiliensi.
- 5) *Courtesy* (sopan): Perilaku sopan yang diperlihatkan guru yang resilien dapat membangun kesopanan guru lain maupun pihak lain seperti para siswa. Dapat dicontohkan sebagai berikut: Guru yang resilien menghadapi kemarahan orang tua atas kegagalan puterinya memperoleh kesempatan jalur undangan untuk mengikuti perkuliahan di perguruan tinggi, dengan perilaku yang bijaksana, tidak reaktif dan tidak emosional, serta berlaku tetap santun. Perilaku-perilaku seperti yang dicontohkan ini dapat

menstimulasi munculnya perilaku guru-guru lain yang mengandung nilai-nilai resilien.

Kehadiran lima nilai *OCB* secara utuh dari rekan-rekan kerja, berpengaruh positif terhadap resiliensi kerja guru lain.



Gambar 2.2 (Diolah oleh Peneliti)  
Pengaruh *OCB* Rekan Kerja terhadap Resiliensi Guru di dalam Bekerja

Gambar 2.2 di atas menampilkan aspek-aspek dari masing-masing variabel penelitian dimaksudkan sebagai keterangan, bukan sebagai informasi bahwa masing-masing aspek variabel bebas (X2) hendak diketahui pengaruhnya terhadap masing-masing aspek variabel terikat (Y). Penelitian ini melihat pengaruh variabel X2 sebagai satu yang menyeluruh terhadap variabel Y yang juga sebagai satu yang menyeluruh. Namun demikian di dalam penjelasan konseptual, masing-masing aspek variabel bebas (X2) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) sebagai suatu variabel menyeluruh.

### 2.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Rekan Kerja Secara Simultan terhadap Resiliensi Guru di dalam Bekerja

*OCB* antara lain dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang tulus (*servant leadership*) (Wirawan, 2014). Peran pemimpin ini terjadi melalui gaya kepemimpinan beserta dukungan sosialnya. Dukungan sosial merupakan unsur utama dari *OCB*, dapat berupa dukungan emosional, dukungan instrumental (alat kerja, keterampilan mengoperasikan alat kerja), dukungan informasi. Dukungan sosial dari kepala sekolah merupakan dukungan sosial pada *individual level* dan dukungan sosial dari rekan-rekan kerja sesama guru merupakan dukungan sosial *microsystem*).

Reivich dan Shattè (2002: 25) mengatakan tentang peran dukungan sosial bagi resiliensi sebagai berikut: “..... *It’s well known that social support reduces the psychological distress following trauma and helps people to bounce back from events that threaten to stop them in their tracks*”. Kutipan di atas menunjukkan bahwa dukungan sosial dapat mengurangi stres (distres) psikologis yang menyertai trauma dan membantu orang untuk bangkit kembali (*move on*) dari peristiwa-peristiwa yang merintang, yang menghentikan mereka dalam bidangnya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan dukungan sosial yang diberikan kepada guru, akan meningkatkan resiliensi guru.

*OCB* sebagaimana telah dikemukakan, muncul dari dimensi perilaku guru yang 1) Mampu mengendalikan emosinya, 2) Mengendalikan gerak hati,

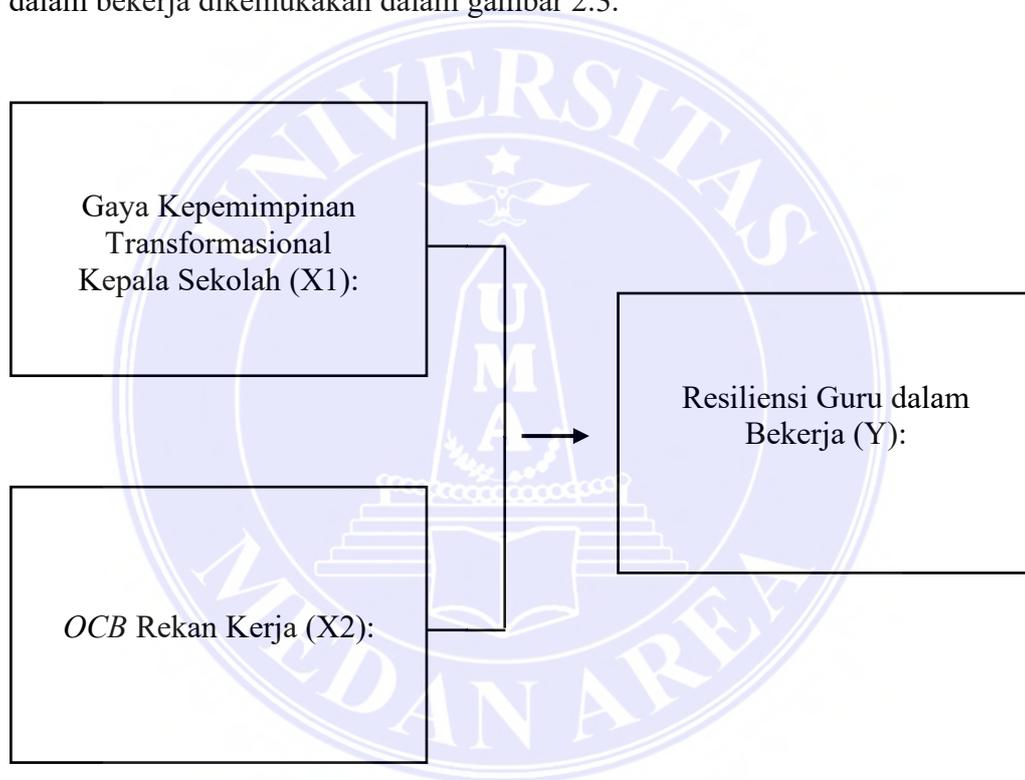
3) Optimis, 4) Melakukan analisis sebab-akibat dalam menyelesaikan masalah, 5) Mampu mengempati, 6) Mempunyai efikasi diri, dan 7) Menggapai sesuatu yang lebih baik; dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah muncul dari dimensi perilaku kepala sekolah yang 1) Memberi perhatian secara pribadi kepada guru, 2) Memberi kesempatan guru mengembangkan intelektualitasnya, 3) Memberi inspirasi kepada guru, dan 4) Menjadikan diri untuk contoh yang diidealkan oleh guru.

Dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional (kepala sekolah) yang dijalankan terhadap guru, berinteraksi dengan dimensi-dimensi *OCB* yang dimiliki rekan-rekan kerja sesama guru, maka pada giliran selanjutnya akan membangun, meningkatkan, dan mempertahankan resiliensi guru. Interaksi tersebut dapat dicontohkan secara singkat sebagai berikut:

Seorang guru yang sulit melakukan pembelajaran melalui jaringan merasa tertekan, membuat ia kesal dan tidak bergairah bekerja (resiliensi lemah). Mengamati guru yang kurang resilien tersebut, kepala sekolah memberi bantuan dengan pendekatan pribadi (melakukan *individual consideration*). Kepala sekolah berupaya memecahkan persoalan yang dihadapi oleh guru tersebut dengan membantu mengajarnya, dan mengeluarkan potensi yang ada pada guru (kepala sekolah melakukan *intellectual stimulation* terhadap guru yang melemah resiliensinya tersebut). Sementara itu, rekan-rekan kerja guru lain terdorong mengikuti perilaku kepala sekolah yang dengan sungguh-sungguh membantu guru yang mengalami kesulitan dengan sikap tetap menghargainya (kepala sekolah dan rekan-rekan

kerja melakukan *countersy* (sopan) dan berpikir positif (*sportsmanship*). Menerima respon lingkungan demikian itu, membuat resiliensi guru yang pada awalnya lemah berubah menjadi meningkat, ia menjadi lebih bersemangat mempelajari pembelajaran dalam jaringan dan di dalam bekerja kesehariannya.

Secara visual pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja guru secara simultan terhadap resiliensi guru dalam bekerja dikemukakan dalam gambar 2.3.



Gambar 2.3 (Diolah oleh Peneliti)  
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan *OCB* Rekan Kerja Secara Simultan terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja

Gambar 2.3 di atas menampilkan aspek-aspek dari masing-masing variabel penelitian dimaksudkan sebagai keterangan, bukan sebagai informasi bahwa masing-masing aspek variabel bebas (variabel X1, X2 secara simultan)

hendak diketahui pengaruhnya terhadap masing-masing aspek variabel terikat (Y). Penelitian ini melihat pengaruh variabel X1, X2 secara simultan sebagai masing-masing variabel yang menyeluruh terhadap variabel Y yang juga sebagai satu yang menyeluruh. Namun demikian di dalam penjelasan konseptual, masing-masing aspek variabel bebas (X1, X2) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) sebagai suatu variabel menyeluruh.

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, ditegakkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMAN 2 Medan
- 2) *OCB* rekan kerja berpengaruh terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMAN 2 Medan
- 3) Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja secara simultan berpengaruh terhadap resiliensi guru dalam bekerja di SMAN 2 Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bersifat menjelaskan (*explanatory*) pengaruh variabel bebas (variabel X) terhadap variabel terikat (variabel Y). Penelitian merupakan *ex post facto*, yaitu meneliti data yang telah berlangsung atau telah ada. Dalam kata lain, penelitian ini tidak menciptakan data baru untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SMAN 2 Medan, terletak di Jalan Karang Sari Nomor 435 Medan Polonia, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Waktu penelitian untuk pengambilan data dilakukan dalam dua kali waktu, yaitu: Pertama pengumpulan data untuk uji coba alat ukur penelitian pada tanggal 28 Juli sampai 18 Agustus 2020. Kedua, pengumpulan data untuk data penelitian tesis pada tanggal 2 September sampai 25 September 2020.

Sebelum melakukan pengumpulan data untuk uji coba alat ukur penelitian, peneliti telah terlebih dahulu melakukan kegiatan persetujuan (kesepakatan) untuk dimungkinkannya SMA Negeri 2 Medan sebagai tempat penelitian, termasuk persetujuan ancatan waktu penelitian. Hal ini dilakukan terhadap kepala sekolah SMA Negeri 2 Medan pada tanggal 27 Maret 2020.

Pengumpulan data dari SMA Negeri 2 Medan membutuhkan waktu lebih lama, oleh karena pada masa itu merupakan masa pandemik covid 19, sehingga kehadiran guru-guru di sekolah tidak setiap hari. Guru hadir sesuai jadwal yang telah diatur.

### 3.3. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri atas variabel terikat dan variabel bebas, berikut:

1) Variabel terikat (*dependent variable*) (variabel Y):

Resiliensi Guru dalam bekerja di SMAN 2 Medan

2) Variabel bebas (*independent variable*) (variabel X):

X1 : Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA Negeri 2 Medan

X2 : *OCB* rekan kerja guru di SMA Negeri 2 Medan

### 3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel penelitian meliputi tiga (3) variabel, yaitu:

1) Resiliensi guru di dalam bekerja

Resiliensi guru di dalam bekerja adalah kemampuan/ketangguhan/ketahanan guru di dalam bekerja pada saat menghadapi tugas/pekerjaan yang penuh dengan tantangan dan dalam menyesuaikan diri terhadap situasi sulit. Resiliensi guru di dalam bekerja tersebut diketahui melalui 7 dimensi

(faktor/aspek) yang membentuk resiliensi (Reivich & Shattè, 2002), yaitu sebagai berikut:

- (1) *Emotion regulation* (regulasi emosi)
- (2) *Impulse control* (kontrol dorongan)
- (3) *Optimism* (optimis)
- (4) *Causal analysis* (analisis sebab akibat)
- (5) *Empathy* (empati)
- (6) *Self efficacy* (keyakinan diri)
- (7) *Reaching out* (menggapai sesuatu)

Semakin tinggi perolehan skor resiliensi guru di dalam bekerja, maka semakin resilien guru tersebut di dalam bekerja.

## 2) Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah gaya kepala sekolah dalam memimpin guru dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang mentransformasi, yaitu mengubah dan membawa bawahan menuju pencapaian tujuan sekolah dengan cara-cara yang manusiawi, yang dipersepsi oleh guru. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tersebut diketahui melalui empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio, 1990), yaitu:

- 1) *Idealized influence* (pengaruh ideal)
- 2) *Inspirational motivation* (motivasi yang menginspirasi)
- 3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
- 4) *Individual consideration* (pertimbangan pribadi).

Semakin tinggi perolehan skor gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka semakin transformatif gaya kepemimpinan kepala sekolah.

### 3) *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* rekan kerja guru

*OCB* rekan kerja guru adalah perilaku sukarela guru-guru SMA Negeri 2 Medan membantu guru-guru lain di lingkungan SMA Negeri 2 Medan dan membantu memenuhi kebutuhan SMA Negeri 2 Medan sebagai lembaga untuk mencapai tujuan SMA Negeri 2 Medan. Perilaku sukarela dimaksud adalah perilaku atas keinginan diri sendiri, bukan persyaratan atau bukan kewajiban dari SMA Negeri 2 Medan, dan tidak mengandung balasan imbalan jasa.

*OCB* rekan kerja guru tersebut diketahui melalui lima dimensi perilaku *OCB* (Organ, 1988), berikut:

- (1) *Altruism*, yaitu kesediaan untuk menolong orang lain
- (2) *Civic virtue*, yaitu berkenaan dengan dukungan pekerja dalam fungsi-fungsi organisasi.
- (3) *Conscientiousness*, yaitu perilaku mengerjakan tugas dan tanggung jawab melebihi ketentuan perusahaan/lembaga/organisasi dengan tanpa imbalan.
- (4) *Courtesy* (sopan), perilaku sesuai norma pada orang lain
- (5) *Sportsmanship*, yaitu sikap memandang aspek-aspek positif perusahaan/lembaga/organisasi daripada aspek-aspek negatifnya.

Semakin tinggi perolehan skor *OCB* guru, maka semakin *OCB* guru di dalam bekerja.

### 3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian menggunakan populasi sebagai sampel berjumlah 84 orang guru. Tiga puluh lima orang guru dari 84 sampel dikenai uji coba alat ukur.

### 3.6. Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dari populasi menggunakan teknik sampel total.

### 3.7. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan secara tatap muka langsung antara peneliti dengan guru responden penelitian. Selama pengumpulan data ini, peneliti dibantu dan didampingi oleh guru yang bersedia dan telah ditugaskan oleh sekolah. Pengumpulan data menggunakan waktu cukup lama, oleh karena pada saat pengumpulan data ini merupakan masa pandemi covid 19. Pengumpulan data dilakukan sesuai dengan kehadiran guru yang terjadwal dan sesuai keperluannya untuk hadir ke sekolah. Penyelesaian jawaban skala yang diberikan kepada guru, dilakukan di sekolah dan adakalanya diselesaikan di rumah guru yang bersangkutan.

Pengumpulan data resiliensi guru di dalam bekerja diperoleh dari guru SMA Negeri 2 Medan dan data *OCB* rekan kerja diperoleh dari rekan-rekan kerja guru di lingkungan SMA Negeri 2 Medan. Data gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah diperoleh dari guru sebagai orang yang dikenai gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Dalam kata lain, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah diungkap melalui

persepsi guru tentang gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap mereka, bukan diperoleh dari penilaian kepala sekolah atas dirinya sendiri. Pengungkapan data demikian ini dilakukan untuk memperoleh data yang lebih objektif.

Alat ukur yang digunakan dalam pengungkapan data penelitian adalah adalah skala, sedangkan pada studi pendahuluan (*pilot study*) menggunakan skala yang ditujukan terhadap 10 orang guru dan menggunakan pedoman wawancara terhadap 3 orang guru. Wawancara merupakan data pelengkap untuk mendalami (memperjelas) data yang diperoleh melalui skala. Berkenaan dengan alat ukur penelitian, dikemukakan lebih jelas pada paparan tentang Alat Ukur Penelitian.

### 3.7.1. Alat Ukur Penelitian

#### 1) Resiliensi guru dalam bekerja

Resiliensi guru dalam bekerja diukur menggunakan *RQT (Resilience Quotion Test)* yang disusun oleh Reivich dan Shattè (2002), dengan melakukan adaptasi dari bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia. Menurut Reivich dan Shattè (2002), *RQT* merupakan instrumen resiliensi yang dapat dipandang baku, oleh karena telah diuji coba dalam berbagai setting berbeda dalam dunia kerja, klinis, dan belakangan dalam dunia pendidikan atau akademik.

*RQT* terdiri dari tujuh (7) dimensi/aspek/faktor yang membentuknya, sebagaimana telah dikemukakan di dalam definisi operasional resiliensi,

yaitu: (1) *Emotion regulation* (regulasi emosi), (2) *Impulse control* (kontrol dorongan), (3) *Optimism* (optimis), (4) *Causal analysis* (analisis sebab akibat), (5) *empathy* (empati), (6) *Self efficacy* (keyakinan diri), (7) *Reaching out* (menggapai sesuatu yang lebih baik).

Masing-masing dimensi/aspek/faktor terdiri atas 4 aitem pernyataan positif (*favorable*) dan 4 aitem pernyataan negatif (*unfavorable*), sehingga aitem *favorable* berjumlah 28 aitem dan aitem *unfavorable* berjumlah 28 aitem. Keseluruhan aitem berjumlah 56 aitem. Lima puluh enam (56) aitem *RQT* yang disusun oleh Reivich dan Shattè (2002) ini selanjutnya setelah melalui pertimbangan dosen pembimbing, digunakan 42 aitem. Empat puluh dua (42) aitem ini yang dikenai uji coba validitas dan reliabilitas.

Masing-masing aitem menyediakan 5 pilihan jawaban yang harus dipilih salah satu yang sesuai dengan diri responden. Kelima pilihan jawaban beserta pemberian skor aitem dilakukan sebagai berikut:

Tabel 3.1  
Pemberian Skor Aitem *RQT*

Pilihan Jawaban	Pemberian Skor	
	Aitem <i>Favorable</i>	Aitem <i>Unfavorable</i>
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Kadang-kadang Setuju (KkS)	3	3
Kurang Setuju (KS)	2	4
Tidak Setuju (TS)	1	5

Selanjutnya kisi-kisi *Resilience Quotient Test (RQT)* dikemukakan pada sebagai berikut:

Tabel 3.2  
Kisi-Kisi *RQT*

Dimensi <i>RQT</i>	Pemberian Skor		Jumlah
	<i>Aitem Favorable</i>	<i>Aitem Unfavorable</i>	
Regulasi emosi ( <i>emotion regulation</i> )	11, 17, 42	2, 6, 22	6
Control Emosi ( <i>impulse control</i> )	4, 31, 34	9, 28, 41	6
Optimis ( <i>optimism</i> )	18, 23, 39	3, 24, 32	6
Analisis penyebab ( <i>causal analysis</i> )	10, 14, 35	1, 30, 33	6
Empati ( <i>empathy</i> )	8, 25, 27	21, 37, 40	6
Keyakinan diri ( <i>self efficacy</i> )	19, 20, 36	13, 15, 16	6
Kemampuan menggapai suatu keberhasilan ( <i>reaching out</i> )	5, 7, 29	12, 26, 38	6
Jumlah aitem	21	21	42

## 2) Gaya kepemimpinan transformatif kepala sekolah

Gaya kepemimpinan transformatif diukur melalui empat dimensi gaya kepemimpinan transformatif yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990), disebut *MLQ F 6S (Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S)*. *MLQ Form 6S* disusun berdasarkan 4 dimensi kepemimpinan

transformasional, yaitu meliputi dimensi: (1) *Idealized influence* (pengaruh ideal), (2) *Inspirational motivation* (motivasi yang menginspirasi), (3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan (4) *Individual consideration* (pertimbangan pribadi).

*MLQ Form 6S* berjumlah 12 aitem, yaitu aitem nomor 1-12. Kemudian 12 aitem tersebut diperkaya dengan 12 aitem yang penulis susun dari 4 dimensi kepemimpinan transformasional, sehingga diperoleh 24 aitem, yaitu aitem nomor 13-24. Dua puluh empat (24) aitem ini yang dikenai uji coba validitas dan reliabilitas.

Penambahan aitem kepemimpinan transformasional dilakukan untuk menjaga kecukupan aitem pada masing-masing dimensi jika terdapat aitem yang tidak valid yang menggugurkan dimensi. Aitem disusun dalam bentuk *favorable* dan *unfavorable*, dengan menggunakan 5 pilihan jawaban yang harus dipilih salah satu pilihan jawaban sesuai dengan diri responden. Kelima pilihan jawaban beserta pemberian skor aitem dilakukan sebagai berikut:

Tabel 3.3

Pemberian Skor Aitem *MLQ*

Pilihan Jawaban	Pemberian Skor	
	Aitem <i>Favorable</i>	Aitem <i>Unfavorable</i>
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Kadang-kadang Setuju (KkS)	3	3
Kurang Setuju (KS)	2	4
Tidak Setuju (TS)	1	5

Kisi-Kisi *MLQ Form 6S* yang diperkaya dikemukakan pada tabel 3.4.

Tabel 3.4

Kisi-Kisi *MLQ*

Dimensi <i>MLQ</i>	Nomor Aitem		Jumlah
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
Pengaruh ideal ( <i>idealized influence</i> )	1, 5, 9	13, 14, 15	6
Motivasi inspirasi ( <i>inspirational motivation</i> )	2, 6, 10	16, 17, 18	6
Stimulasi intelektual ( <i>intellectual stimulation</i> )	3, 7, 11	19, 20, 21	6
Perhatian individual ( <i>individual consideration</i> )	4, 8, 12	22, 23, 24	6
Jumlah Aitem	12	12	24

### 3) *OCB* rekan kerja

*OCB* rekan kerja guru diukur melalui lima perilaku utama *OCB*, yaitu:

(1) *Altruism*, (2) *Civic virtue*, (3) *Conscientiousness*, (4) *Courtesy*, (5) *Sportsmanship*. Instrumen *OCB* disusun oleh penulis dalam bentuk skala Likert, bentuk aitem *favorable* dan *unfavorable*. Masing-masing dimensi utama *OCB* disusun empat pernyataan aitem bentuk *favorable* dan empat bentuk *unfavorable*, sehingga aitem berjumlah 46 aitem. Masing-masing aitem menggunakan 5 pilihan jawaban yang harus dipilih salah satu pilihan jawaban, yang sesuai dengan diri responden. Kelima pilihan jawaban dari masing-masing aitem tersebut beserta pemberian skornya dikemukakan pada tabel 3.5.

Tabel 3.5  
Pemberian Skor Aitem Skala OCB

Pilihan Jawaban	Pemberian Skor	
	Aitem <i>Favorable</i>	Aitem <i>Unfavorable</i>
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Kadang-kadang Setuju (KkS)	3	3
Kurang Setuju (KS)	2	4
Tidak Setuju (TS)	1	5

Selanjutnya, kisi-kisi skala OCB dapat dilihat pada tabel 3.6 berikut:

Tabel 3.6  
Kisi-Kisi Skala OCB

Dimensi OCB	Nomor Item		Jumlah
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
Membantu orang lain ( <i>altruism</i> )			
OCB-I	2, 9	4, 5	4
OCB-O	1, 6, 7	3, 8	5
Kesungguhan ( <i>conscientiousness</i> )			
OCB-I	11, 14, 19	20, 21	5
OCB-O	13, 15, 16	2, 23	5
Berpartisipasi untuk kepentingan Bersama ( <i>civic virtue</i> )			
OCB-I	24, 25	28, 29, 30	5
OCB-O	26, 27	22, 32	4
Sikap positif ( <i>sportsmanship</i> )			
OCB-I	33, 34	38, 39	4
OCB-O	35, 36, 37	40, 41	5
Sopan ( <i>countersy</i> )			
OCB-I	42, 43	10, 12	4
OCB-O	44, 45, 46	17, 18	5
Jumlah Aitem	25	21	46

#### 4) *Plateauing* guru dalam bekerja

*Plateauing* guru digunakan pada studi pendahuluan (*pilot study*) untuk mengetahui gambaran resiliensi guru di dalam bekerja. *Plateauing* merupakan keadaan terbalik dari keadaan resilien. Misalnya, *plateauing* guru yang termasuk tinggi berarti resiliensi guru termasuk rendah (lemah). *Plateauing* guru di dalam penelitian ini diungkap menggunakan skala yang dikemukakan oleh Milstein (dalam Henderson dan Milstein, 2003), disebut *Assesing Educator Plateauing (AEP)*. Untuk maksud yang sama, disebut dengan sebutan *Educator Plateauing Survey (EPS)*. *AEP* terdiri dari 30 aitem pernyataan bentuk *favorable* dan *unfavorable*. Masing-masing aitem menyediakan lima pilihan jawaban sebagai berikut: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), RR (Ragu-Ragu), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju). Pernyataan bentuk *favorable* pada pilihan jawaban SS diberi skor 5, S diberi skor 4, RR diberi skor 3, TS diberi skor 2 dan STS diberi skor 1. Pada pernyataan *unfavorable*, pemberian skor SS, S, RR, TS, STS, dilakukan terbalik dari pernyataan aitem *favorable*.

### 3.7.2. Uji Coba Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

#### 3.7.2.1. Uji Coba Validitas Alat Ukur Penelitian

Validitas alat ukur menunjukkan sejauhmana alat ukur mengukur yang hendak diukur. Suatu alat ukur mempunyai validitas tinggi apabila menjalankan fungsi alat ukurnya, atau memberi hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 2001). Validitas alat ukur

dapat diperoleh dari penurunan konsep suatu konstruk atau suatu variabel ke indikatornya, kemudian dari indikator diturunkan ke dalam aitem-aitem pernyataan atau pertanyaan. Aitem-aitem pernyataan yang telah disusun dapat dilanjutkan secara empirik dengan melakukan uji coba validitas dan uji reliabilitas di lapangan. Validitas empirik menunjuk pada pengertian bahwa estimasi validitas dimaksud dinyatakan oleh suatu angka atau suatu koefisien, yang angka validitasnya paling tinggi mencapai 1,0 (Azwar, 2001).

Uji validitas resiliensi, kepemimpinan transformasional, dan *OCB*, menggunakan pembandingan dari dalam alat ukur (validitas internal), yaitu hasil keseluruhan pengukuran atau skor total. Uji validitas ini dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap-tiap butir aitem dengan skor total secara keseluruhan. Uji coba validitas penelitian ini dilakukan terhadap 35 orang guru, dengan pertimbangan bahwa jumlah responden uji coba diisyaratkan minimal 30 orang (Arikunto, 2000).

Alat ukur kepemimpinan transformasional (*MLQ Form 6S*) telah valid dan teruji dalam berbagai penelitian, namun tidak ada informasi bahwa *MLQ Form 6S* telah teruji dalam masyarakat Indonesia. Atas dasar ini dan adanya penambahan aitem *MLQ Form 6S* oleh penulis sebanyak 12 aitem, maka dilakukan uji validitas. Sebagaimana dilakukan uji validitas pada alat ukur gaya kepemimpinan transformasional, demikian pula dilakukan uji coba validitas alat ukur *OCB*.

Alat ukur resiliensi, yaitu *Resilience Quotion Test (RQT)* telah diselesaikan pada ribuan orang dalam beragam jenis pekerjaan, lapisan

masyarakat (Reivich dan Shattè, 2002), namun di dalam penelitian ini dilakukan uji validitas, oleh karena tidak ada informasi bahwa *RQT* telah teruji dalam masyarakat Indonesia. Alat ukur *OCB* disusun oleh peneliti dalam bimbingan dosen pembimbing tesis.

Setelah melakukan uji validitas menggunakan pendekatan konsistensi internal, selanjutnya terhadap aitem-aitem yang telah valid dari hasil uji konsistensi internal ini, dilakukan uji validitas konstruk dengan metode *Confirmatoy Factor Analysis (CFA)*. Uji validitas konstruk dengan metode *CFA* ini dimaksudkan untuk mengetahui bahwa model dengan satu faktor yang mengukur variabel penelitian, dapat diterima dan masing-masing aitemnya diketahui signifikan atau tidak signifikan. Aitem yang tidak signifikan, di *drop* (dikeluarkan) atau tidak digunakan di dalam penelitian.

*CFA* menguji validitas aitem dengan mengkorelasikan aitem total. *CFA* bersifat unidimensional (satu faktor), artinya bahwa seluruh aitem hanya mengukur satu faktor saja. Dapat dijelaskan bahwa jika hasil *CFA* terdapat 18 aitem yg signifikan dari suatu faktor atau suatu variabel, maka seluruh (18) aitem ini hanya mengukur satu faktor saja, sehingga model satu faktor yg diteorikan dapat diterima. Kalau di *drop* oleh hasil *CFA* berarti bahwa selain mengukur yg hendak diukur, juga mengukur yg lain. Peneliti di dalam penelitian ini menggunakan uji validitas metode *CFA* dengan pertimbangan untuk memperoleh hasil uji yang lebih kuat (*powerful*) dalam mengukur yang hendak diukur. Pengujian *CFA* menggunakan M plus 2000 SPSS 21.

Selanjutnya uji coba reliabilitas alat ukur gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, *OCB* rekan kerja guru, dan resiliensi guru di dalam bekerja, dikemukakan pada paparan di halaman berikut.

### 3.7.2.2 Uji Coba Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Uji coba reliabilitas alat ukur penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut dapat dipercaya sebagai alat ukur yang menunjukkan hasil pengukuran yang relatif sama, apabila dibandingkan dengan hasil pengukuran pada waktu atau orang yang berbeda, atau alat ukur lain yang dipandang setara dengan alat ukur yang diuji coba. Apabila hasil relatif sama, atau disebut dengan istilah stabil, konsisten, ajeg, maka alat ukur yang diuji coba dipandang reliabel.

Terdapat tiga pendekatan untuk menguji reliabilitas, yaitu tes ulang (*test-retest*), pendekatan paralel (*parallel form*), dan pendekatan konsistensi internal (*internal consistency*) (Azwar, 2001). Penelitian ini menggunakan pendekatan konsistensi internal, yaitu menggunakan satu bentuk tes yang dikenakan sekali pada kelompok subjek uji coba. Pendekatan konsistensi internal dipilih untuk mengatasi persoalan yang mungkin muncul pada pendekatan *test-retest* dan pendekatan paralel. Persoalan pada pendekatan paralel adalah sulit membuat dua buah tes yang paralel. Pada pendekatan *test-retest*, terdapat persoalan kemungkinan bias ingatan pada aitem *test* yang kemudian digunakan kembali sebagai aitem *retest*.

Pengujian reliabilitas alat ukur di dalam penelitian ini, yaitu reliabilitas alat ukur gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, *OCB* rekan kerja guru, dan resiliensi guru di dalam bekerja, menggunakan koefisien Alpha Cronbach.

Perlu dikemukakan bahwa alat ukur data yang dihasilkan di dalam penelitian ini merupakan produk penelitian ini. Alat ukur meliputi alat untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, *OCB* rekan kerja guru, dan resiliensi guru di dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan.

### **3.8. Prosedur Penelitian**

Prosedur penelitian ini dilakukan mengikuti langkah-langkah berikut:

- 1) Persiapan menemukan permasalahan dan menentukan topik serta judul penelitian. Dilakukan dengan mengamati fenomena, membaca buku dan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Dilakukan pada tanggal 3 – 14 Februari 2020.
- 2) Menentukan tema dan merumuskan permasalahan penelitian. Selanjutnya mengkonsultasikan kepada komisi pembimbing tesis.
- 3) Menghubungi pihak tempat penelitian untuk mengetahui kesediaan sebagai tempat penelitian yang akan dilakukan. Hal ini dilakukan melalui pembicaraan dengan kepala sekolah SMA Negeri 2 Medan pada tanggal 27 Maret 2020. Untuk kesediaan ini, sejak awal peneliti meminta Surat Pengantar Ijin Pengambilan Data Penelitian dari Universitas Medan Area Program Pascasarjana. Surat Pengantar ini dikeluarkan pada bulan Maret

2020. Surat Pengantar Ijin Pengambilan Data Penelitian dibuat lebih awal dengan tujuan untuk mempermudah proses penelitian. Pada masa ini, yaitu bulan Maret 2020, telah mulai berlangsung pandemik covid 19.

- 4) Menyusun proposal penelitian tesis
- 5) Mengkonsultasikan proposal penelitian tesis kepada komisi pembimbing hingga ke penyusunan alat ukur penelitian.
- 6) Mempersiapkan administrasi dan perangkat seminar serta waktu melakukan seminar proposal, setelah sebelumnya memperoleh persetujuan dari komisi pembimbing untuk melaksanakan seminar proposal.
- 7) Melaksanakan seminar proposal penelitian tesis pada tanggal 26 Juni 2020, hari Jumat.
- 8) Merevisi proposal hasil seminar dan mengkonsultasikan kepada komisi pembimbing
- 9) Melakukan uji coba alat ukur ke SMA Negeri 2 Medan, setelah memperoleh persetujuan dari komisi pembimbing. Untuk melakukan uji coba alat ukur penelitian tesis ini, terlebih dahulu mempersiapkan perangkat alat ukur penelitian dengan menggandakan sebanyak 35 eksemplar. Uji coba alat ukur penelitian dilakukan tanggal 28 Juli 2020 sampai 18 Agustus 2020
- 10) Menganalisis data uji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitas alat ukur penelitian tanggal 19 Agustus 2020 sampai 31 Agustus 2020.
- 11) Mengumpulkan data penelitian tanggal 2 September 2020 – 25 September 2020

- 12) Menyusun draf penelitian (tesis) 27 September 2020 sampai 29 November 2020
- 13) Mengkonsultasikan draf penelitian kepada komisi pembimbing sampai diperoleh persetujuan untuk melakukan seminar hasil penelitian
- 14) Melakukan seminar hasil penelitian, setelah mempersiapkan perangkat-perangkatnya terlebih dahulu. Seminar hasil penelitian dilakukan pada tanggal 27 Januari 2021, hari Rabu.
- 15) Merevisi draf tesis hasil dari seminar hasil penelitian dan mengkonsultasikannya kepada komisi pembimbing, hingga diperoleh persetujuan untuk ujian tesis
- 16) Melakukan ujian tesis pada tanggal 23 April 2021.

Prosedur penelitian secara ringkas dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Pembimbingan proposal penelitian tesis
- 2) Seminar proposal penelitian tesis
- 3) Pelaksanaan uji coba alat ukur penelitian tesis
- 4) Penelitian (pengumpulan data penelitian) tesis
- 5) Penyusunan hasil penelitian (penyusunan draf penelitian) tesis
- 6) Seminar hasil penelitian (seminar draf tesis)
- 7) Ujian tesis

### 3.9. Teknik Analisis Data

Analisis data untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja terhadap resiliensi guru

dalam bekerja, menggunakan regresi berganda (*multiple regression*) dengan bantuan *SPSS for Windows versi 21.0*. Dikatakan regresi berganda, oleh karena variabel bebas (*independent variable*) terdiri dari lebih satu variabel, yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dan *OCB* rekan kerja ( $X_2$ ).

Regresi membahas prediksi tentang apakah harga variabel terikat/tergantung (*dependent variable*) ( $Y$ ) dapat diramalkan oleh harga variabel bebas (*independent variable*) ( $X$ ) (Santoso, 2000). Ini adalah hubungan fungsional, ditulis dalam persamaan matematik, disebut persamaan regresi. Untuk dapat menggunakan uji statistik regresi berganda, terlebih dahulu harus memenuhi persyaratan penggunaannya, disebut Uji Persyaratan Analisis Data.

#### **Uji Persyaratan Analisis Data.**

Uji persyaratan yang digunakan adalah uji normalitas dan linieritas data. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data variabel (skor-skor) yang diperoleh dari hasil penelitian tersebar berdistribusi normal. Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah garis regresi antara variabel terikat ( $Y$ ) dan variabel bebas ( $X$ ) bersifat linier.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, disimpulkan bahwa ketiga hipotesis penelitian yang diajukan di dalam penelitian ini, diterima. Dikemukakan secara rinci sebagai berikut:

#### 5.1. Simpulan

- 1) Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif secara signifikan terhadap resiliensi guru di dalam bekerja di SMAN 2 Medan, dengan kontribusi sebesar 65,70%.
- 2) *OCB* rekan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap resiliensi guru di dalam bekerja di SMAN 2 Medan, dengan kontribusi sebesar 75,70%.
- 3) Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja secara simultan berpengaruh positif secara signifikan terhadap resiliensi guru di dalam bekerja di SMAN 2 Medan, dengan kontribusi sebesar 78%. Sisanya sebesar 22% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan variabel *OCB* rekan kerja yang diteliti di dalam penelitian ini.

#### Simpulan Tambahan

Berdasarkan hasil perhitungan persamaan regresi linier diperoleh  $\hat{Y} = 13.295 + 0.329X_1 + 0.481X_2$ . Artinya jika gaya kepemimpinan

transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) tidak ada atau nilainya 0, maka diprediksi nilai resiliensi guru dalam bekerja ( $Y$ ) bernilai 13.295. Sedangkan koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) sebesar 0.329, artinya jika skor gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah mengalami kenaikan satu kesatuan, maka resiliensi guru dalam bekerja akan mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresi sebesar 0.329 satuan.

Jika *OCB* guru dalam bekerja ( $X_2$ ) tidak ada atau nilainya 0, maka diprediksi nilai resiliensi guru dalam bekerja ( $Y$ ) bernilai 13.295. Sedangkan koefisien regresi *OCB* guru dalam bekerja ( $X_2$ ) sebesar 0.481, artinya jika skor *OCB* guru dalam bekerja mengalami kenaikan satu kesatuan, maka resiliensi guru dalam bekerja akan mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresi sebesar 0.481 satuan.

Capaian tingkat resiliensi guru di dalam bekerja, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan *OCB* rekan kerja di SMA Negeri 2 Medan termasuk dalam kategori cukup. Apabila dilihat dari profil subjek penelitian dalam usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan sebutan legal sebagai guru profesional, maka capaian resiliensi guru seyogianya berada pada kategori tinggi.

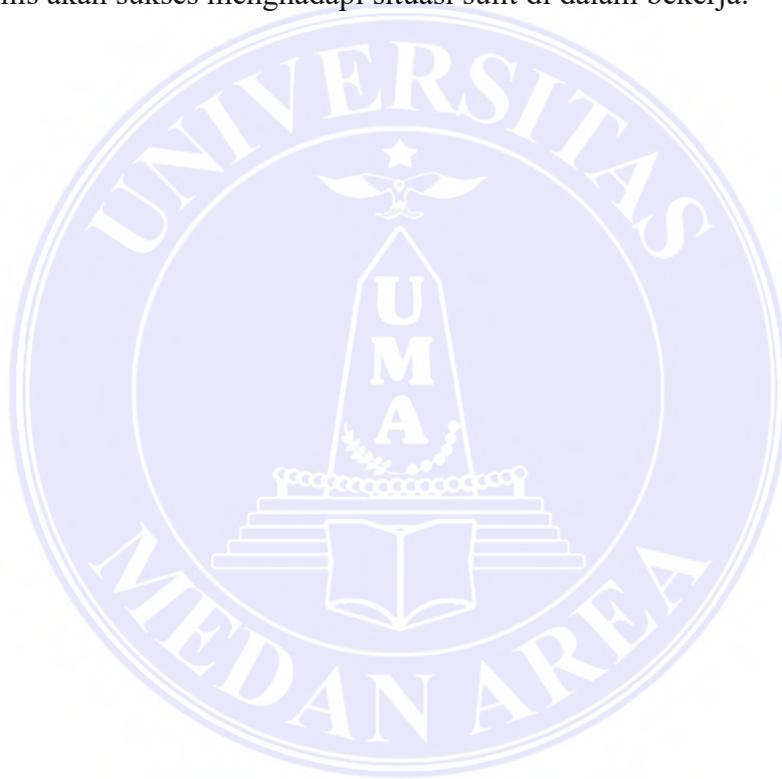
## 5.2 Saran

Berdasarkan simpulan dan manfaat penelitian, penulis menyarankan tiga hal berikut:

- 1) Berangkat dari pengalaman peneliti bahwa di dalam penyelesaian penelitian ini peneliti memperoleh pengalaman berharga dalam memperoleh ilmu pengetahuan dengan menggunakan metode ilmiah, maka disarankan kepada peneliti lain: (1) Untuk berminat meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi guru di dalam bekerja dengan memperkayanya dengan variabel lain seperti variabel komitmen kerja, kepuasan kerja, karakteristik pribadi. Pengayaan juga dilakukan dengan melihat tingkat masing-masing dimensi yang membentuk variabel, (2) Melibatkan faktor transendental di dalam dimensi yang membentuk gaya kepemimpinan transformasional
- 2) Disarankan kepada kepala sekolah SMA Negeri 2 Medan untuk meningkatkan resiliensi guru di dalam bekerja melalui peningkatan kualitas gaya kepemimpinan transformasional di dalam memimpin guru-guru dan memelihara suasana kerja sekolah yang mengandung nilai-nilai *OCB*. Gaya kepemimpinan transformasional dan suasana kerja *OCB* tersebut dilaksanakan dengan kontinu dan konsisten, sehingga pada akhirnya akan melancarkan pencapaian tujuan, misi, dan visi sekolah.

Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan resiliensi guru di dalam bekerja tersebut seperti membentuk beberapa kelompok kerja guru yang bertujuan untuk kemajuan sekolah dengan tidak mengabaikan kebutuhan dasar guru, dalam suasana kerja penuh kedekatan, nyaman, empatik, perhatian, dan lebih peduli untuk saling membantu. Kepala sekolah mendelegasikan tugas dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan tersebut.

- 3) Disarankan kepada guru di SMA Negeri 2 Medan agar menggunakan temuan penelitian ini bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *OCB* rekan kerja terhadap resiliensi guru di dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan, dalam upaya mereka (guru) meningkatkan resiliensinya di dalam bekerja. Upaya ini apabila dilihat dari faktor internal resiliensi, maka guru antara lain meningkatkan empati, rasa percaya diri, optimis akan sukses menghadapi situasi sulit di dalam bekerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. A.; Adawiyah, W. R.; Fauziridwan, M. 2018. Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap OCB serta Dampaknya terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akutansi E*-ISSN: 2715-6044/P-ISSN: 2715-6052. Vol. 20, No. 1. 2018. [Jp.feb.unsoed.ac.id](http://Jp.feb.unsoed.ac.id) Diakses Tanggal 3 November 2020.
- Amir, T. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Arikunto, S. 2014. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmaja, A. W. dan Andyani, A. D. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap OCB. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Volume 5, No. 11. 2016. ISSN 23028912. <http://OJS.unud.ac.id> Diakses Tanggal 27 Maret 2020.
- Azwar, S. 2001. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baron and Byrne. 2005. Dalam Pratiningsy, R. 2012. Faktor-Faktor Organizational Citizenship Behavior: Studi Indigenous pada Karyawan Bersuku Jawa. Semarang: Universitas Negeri Semarang. *Journal of Social and Industrial Psychology*. JSIP 2 (2) 2013). ISSN 2252-6838. Halaman 52-59. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/sip>. Diakses Tanggal 3 Februari 2019.
- Bass, B. M. and Avolio B. J. 1990. *Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Main Garden. Redwood City.
- Bateman and Organ (1983). Dalam Hendrawan, A.; Sucahya, H.; dan Indriyani. 2016. *Organizational Citizenship Behavior*. Artikel. <https://media.neliti.com>. Tanpa Tahun. Diakses Tanggal 12 April 2020.
- Benard. 2004. Dalam Henderson, N. and Milstein, M. 2003. *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Updated Edition. California: Corwin Press, Inc.
- Benard. 1991. Dalam Henderson, N. and Milstein, M. 2003. *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Updated Edition. California: Corwin Press, Inc.
- Benard. Tanpa Tahun. Dalam Nasution, S. M. 2011. *Resiliensi: Daya Pegas Menghadapi Trauma Kehidupan*. Medan: USU Press.

- Bolino and Turnley. 2003. Dalam Schultz and Schultz. 2010. *Psychology and Work Today*. Tenth Edition. United States Amerika: Pearson Education, Inc.
- Bowler and Brass, 2006; Joireman, Kamdar, Daniels and Duell, 2006; Payne and Webber, 2006. Dalam Schultz, D. and Schultz, S. E. 2010. *Psychology and Work Today*. Tenth Edition. United States Amerika: Pearson Education, Inc.
- Branche, D. 2014. *Transformational Leadership and Resilience, African-American Women Nonprofit Leaders (A Mixed-Methods Study)*. Dissertation Graduate School. James Madison University JMU Scholarly Commons. <http://commons.lib.jmu.edu/diss201019>. Diakses Tanggal 22 Januari 2017.
- Danim, S. dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dineen L. and Tomlinson. 2006. Dalam Schultz, D. and Schultz, S. E. 2010. *Psychology and Work Today*. Tenth Edition. United States Amerika: Pearson Education, Inc.
- Eumema, W, and Van Emmerik, 2007. Dalam Schultz and Schultz. 2010. *Psychology and Work Today*. Tenth Edition. United States Amerika: Pearson Education, Inc.
- Glinow and McShane. 2003. *Organizational Behavior*. Boston: Mc Graw-Hill International Edition.
- Grothberg, E. H. 1999. *Tapping Your Inner Strength*. Oakland, CA. USA: New Harbinger Publication, Inc.
- Gunawan, R. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB pada First Marchnery Tradeco Cabang Surabaya. *AGORA*, Volume 4, No. 1, 2016. Halaman 60-66. Scholar, google.co.id <http://media.neliti.com:media> Diakses Tanggal 27 Maret 2020.
- Gunawan, I. 2012. *Organizational Citizenship Behavior*. Artikel. [Masimamgun.blogspot.com](http://Masimamgun.blogspot.com)>2011/02. Diakses Tanggal 3 Februari 2019.
- Hawkins, Catalano, and Miller. 1992. Henderson, N and Milstein, M. 2003. *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Updated Edition. California: Corwin Press, Inc.

- Henderson, N & Milstein, M. 2003. *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Updated Edition. California: Corwin Press, Inc.
- Herman, dan Kawan-kawan. 2011. Dalam Utami, C. T. dan Helmi, A. F. 2017. Self Efficacy dan Resiliensi: Sebuah Tinjauan Meta-Analisis. *Bulletin Psikologi*. 2017. Vol. 25, No. 1. 2017. DOI: 10.22146/buletinpsikologi.18419. ISSN 2528-5858 (Online). Halaman 54-65. <https://jurnal.ugm.ac.id/buletinpsikologi>. Diakses Tanggal 3 Desember 2019.
- Hersey and Blanchard. 1993. Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jackson and Watkin. 2004. Dalam Nasution, S. M. 2011. *Resiliensi: Daya Pegas Menghadapi Trauma Kehidupan*. Medan: USU Press.
- Judge, T. A. and Robbins S. P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kamus Bahasa Inggris Indonesia. <http://www.kamuskbbi.id/inggris/indonesia.php?mod=view&resilient&id=27433-kamus-inggris-indonesia.html>. Diakses Tanggal 23 Oktober 2016.
- Kartono, K. 1988. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Jakarta: Rajawali.
- Kasemsat. 2012. Dalam Pratiningsy, R. 2012. Faktor-Faktor Organizational Citizenship Behavior: Studi Indigenous pada Karyawan Bersuku Jawa. Semarang: Universitas Negeri Semarang. *Journal of Social and Industrial Psychology*. JSIP 2 (2) 2013). ISSN 2252-6838. Halaman 52-59. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/sip>. Diakses Tanggal 3 Februari 2019.
- Krovetz, M. L. 1999. *Fostering Resiliency: Expecting All Students to Use Their Minds and Hearts Well*. California: Corwin Press, Inc.
- Lee, dan Kawan-kawan. 2013. Dalam Pratiningsy, R. 2012. Faktor-Faktor Organizational Citizenship Behavior: Studi Indigenous pada Karyawan Bersuku Jawa. Semarang: Universitas Negeri Semarang. *Journal of Social and Industrial Psychology*. JSIP 2 (2) 2013). ISSN 2252-6838. Halaman 52-59. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/sip>. Diakses Tanggal 3 Februari 2019.

- Lismiatur, L. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB dan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Peran Mediasinya: Studi pada Karya PT 3M Indonesia Departemen Supply Chain Operation. *JENIUS* (Jurnal Ilmiah Manajemen SDM). Vol. 1, NO. 3. 2018. E.ISSN: 2598-9502. <http://dx.doi.org/10.32493/JJSOM.v1i3.1287> Diakses Tanggal 27 Maret 2020.
- Lo, Ramayah, and Hui. 2006. Dalam Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. Boston: McGraw-Hill
- \_\_\_\_\_. 2006. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yuwono dan Kawan-kawan, Yogyakarta: Andi.
- Luthans, Youssef, dan Avolio, 2007. Dalam Amir. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Luthans. 2012. Dalam Setiawan, B. A. dan Muhits. 2013. *Transformasional Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Edisi Ke-1. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Maharani, I dan Handayani, A. 2020. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) Karyawan PT Telkom. *Prosiding Berkala Psikologi 1, 2020*. Lppm-Psisula.com. Scholar.google.co.id. Diakses Tanggal 3 November 2020.
- McShane, S. L. and Glinov, M. A. V. 2003. *Organizational Behavior*. Second Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Menanti, A. 2019. *Resiliensi Mahasiswa dalam Belajar*. Medan: EW Nesia.
- Milstein, M. Tanpa Tahun. Dalam Henderson, N & Milstein, M. 2003. *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Updated Edition. California: Corwin Press, Inc.
- Miner, J. B. 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mufidah, A. C. 2017. Hubungan antara Dukungan Sosial terhadap Resiliensi Mahasiswa Bidik Misi dengan Mediasi Efikasi Diri. *Jurnal Sains*

- Psikologi*, Jilid 6, Nomor 2, November 2017, Hal. 68-74. [Alaiya228@gmail.com](mailto:Alaiya228@gmail.com). Diakses Tanggal 3 November 2020.
- Münsterberg, H. Tanpa Tahun. Dalam Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Halida, S. E. dan Dewi Sartika. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Nasution, S. M. 2011. *Resiliensi: Daya Pegas Menghadapi Trauma Kehidupan*. Medan: USU Press.
- Noordin, F. dan Kawan-kawan. Tanpa Tahun. An Analysis Career Stage on Organizational Commitment of Australian Management. *International Journal of Business and Social Science*. Volume. 2, Nomor 17, Tahun 1987. [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com). Diakses Tanggal 5 Januari 2018.
- Organ. Tanpa Tahun. Dalam Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. Boston: McGraw-Hill
- Organ *et al.* 1988. Dalam Riadi, M. 2017. *Dimensi, Motif dan Manfaat OCB*. <http://www.kajianpustaka.com>. Diakses Tanggal 12 April 2020.
- Organ. 1988. Dalam Gunawan, I. 2012. *Organizational Citizenship Behavior*. Artikel. [Masimamgun.blogspot.com](http://Masimamgun.blogspot.com)>2011/02. Diakses tanggal 3 Februari 2019.
- Paul, H; Bamel, U. K.; Garg, P. 2016. Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *VIKALPA. The Journal for Decision Makers*. 41 (41). Indian Institute of Management, Ahmedabad SAGE Publications, Page 308-324. <https://journals.sagepub.com/coronavirus>. Diakses Tanggal 30 Maret 2020.
- Pidgeon, A. M., *et all.* 2014. Examining Characteristics of Resilience Among University Students: An International Study. *Open Journal of Social Sciences*, 2014, 2, 14-22. Scientific Research. Published Online November 2014 in SciRes. <http://www.scrip.org/journal/iss>. Diakses tanggal 22 Januari 2017.
- Rachmawati, D. dan Listiyandini, R. A. 2014. Peran Konsep Diri terhadap Resiliensi pada Pensiunan. *Jurnal Psikogenesis*, Vol. 3, No. 1, Desember 2014. Halaman 1-12. Dwiaprinda. [rachmawati@gmail.com](mailto:rachmawati@gmail.com); [ratih.arruum@yarsi.ac.id](mailto:ratih.arruum@yarsi.ac.id) Diakses Tanggal 4 Desember 2019.
- Reivich, K. and Shatté, A. 2002. *The Resilience Factor: 7 Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles*. New York: Random House, Inc.

- Richardson, *et al.* 1990. In Henderson, N and Milstein, M. 2003. *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Updated Edition. California: Corwin Press, Inc.
- Rirkin dan Hoopman. 1991. In Henderson, N and Milstein, M. 2003. *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Updated Edition. California: Corwin Press, Inc.
- Rohayati, A. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *SMART-Study & Manajement Research*, Vol. XI, No. 1, 20-38, 2014. Diakses Tanggal 3 November 2020.
- Ruswahyuningsih dan Afiatin, T. 2015. Resiliensi pada Remaja Jawa. *Gajah Mada Journal of Psychology*, Vol. 1, Nomor 2, Mei 2015, ISSN: 2407-7798. Halaman 96-105. [Afiatin04@ugm.ac.id](mailto:Afiatin04@ugm.ac.id) Diakses Tanggal 3 Februari 2019.
- Puspitasari, N. L. M. R. 2014. Pengaruh Percerceived Organizational Support (POS) terhadap Prestasi Kerja dengan OCB sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* 8 (2), 147-159. [Scholar.google.co.id](https://scholar.google.co.id). Diakses Tanggal 3 November 2020.
- Santoso, S. 2000. *SPSS: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sarafino. 2008. Dalam Santoso, E. dan Setiawan, J. L. 2018. Peran Dukungan Sosial Keluarga, Atasan, dan Rekan Kerja terhadap Resilient Self-Efficacy Guru Sekolah Luar Biasa. *Jurnal Psikologi*, ISSN 2460-867X (Online), Volume 45, Nomor 1, 2018. Halaman 27-39. [Htts://jurnal.ugm.ac.id/jpsi](https://jurnal.ugm.ac.id/jpsi) Diakses Tanggal 1 Maret 2020.
- Sari, L.I. Tanpa Tahun. Pengaruh OCB, Komitmen Organsasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Ultra Jaya Milk Cab. Yogyakarta. *Artikel Jurnal Manajemen* 5 (2). DOI: 10.26460/jm.v5i2.192. Diakses Tanggal 3 November 2020.
- Schultz dan Schultz. 2010. *Psychology and Wortk Todsay*. Tenth Edition. United Stastes Amerika: Pearson Education, Inc.
- Susanto, E. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Pemberdayaan Karyawan dari Beberapa Fakultas di Universitas Trisakti Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Volume 8, No. 1, Tahun 2015. <http://media.neliti.com>mediasi>. PDF Diakses Tanggal 27 Maret 2010.

- Suwarjo. 2008. *Modul Pengembangan Resiliensi*. Yogyakarta: FIP Universitas Negeri Yogyakarta.
- Syahril, N. dan Widyarini, M. M. N. 2007. Kepribadian, Kepemimpinan Transformasional, dan Perilaku Kewargaorganisasian. *Jurnal Psikologi*, Vol. 1 No. 1. 2007. Fakultas psikologi Universitas Guna Darma. Google. Diakses Tanggal 27 Maret 2020.
- Suzanna, A. 2017. Pengaruh Orzizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, Vol. XIX, No. 1 April 2017. e-ISSN: 2442-5176. Halaman 42-50. <http://jurnal.uswagati.ac.id> Diakses Tanggal 4 Desember 2019.
- Tead, O. (Tanpa Tahun). Dalam Kartono. 1988. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Jakarta: Rajawali.
- The New International Webster's Comprehensive Dictionary of The English Language*. Encyclopedic Edition. 2003. Florida: Trident Press International.
- Thiruvenkadam, T. and Abraham, I. Y. 2017. Its Definition and Dimensions. Chennai. *GE-International Journal of Manajement Research*. Vol. 5, Issue May 2017. ISSN (O): 2321-1709, ISSN (P) 2394-4226, Infac Factor 5.779. [www.aarf.asia](http://www.aarf.asia).
- Undang-Undang Republik Indonesia Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. 2006. Jakarta. Ekojaya.
- Utami, S. N. A. 2013. *Hubungan antara Resiliensi dengan OCB Karyawan Outsourcing Customer Service Representative (CSR) PT Telekomunikasi Indonesia TBK Bandung*. Artikel. Bandung. Diakses Tanggal 3 November 2020.
- Valero, J. N.; Jung, K.; Andrew, S. A. 2014. *Does Transformational Leadership Build Resilient Public and Nonprofit Organizations*. Research Paper. Vol. 24 No 1, 2015 pp 4-20. Emerald Group Publishing Limited 0965-3562. [www.emeraldinsight.com/0965-3562.htm](http://www.emeraldinsight.com/0965-3562.htm). Diakses Tanggal 27 Oktober 2016.
- Valero, J. N.; Jung, K.; Andrew, S. A. 2014. In Bass, B. M. and Avolio B. J. 1990. *Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Main Garden. Redwood City.

- Walumba. 2008. Dalam Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Werner dan Smith. 1992. Dalam Henderson, N & Milstein, M. 2003. *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Updated Edition. California: Corwin Press, Inc.
- Williams and Anderson. 1991. Dalam Gunawan, I. 2012. *Organizational Citizenship Behavior*. Artikel. Masimamgun.blogspot.com>2011/02. Diakses tanggal 3 Februari 2019.
- Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wolins. 1993; Rirkin and Hoopman, 1991; Richardson, *et all*. 1990. In Henderson, N & Milstein, M. 2003. *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Updated Edition. California: Corwin Press, Inc.
- Yulk. 1998. Dalam Danim, S. dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yuniar, I. G. A.Y. dan Nurtjahjanti, H. Rusmawati, D. 2011. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Resiliensi dengan OCB pada Karyawan Kantor Pusat PT BPD Bali. *Jurnal artikel 'Empati': Jurnal Karya Ilmiah SI Undip (Jurnal Psikologi Undip)*, Vol. 9, No 1. April 2011. Semarang: Undip. Diakses Tanggal 3 November 2020.
- Yusran, Y. 2019. *Pengaruh Resiliensi dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada PT. Nuansa Cipta Magello Makasar*. Artikel. Makasar: UIN Alauddin. Scholar.google.co.id. Diakses Tanggal 3 November 2020.

## LAMPIRAN 1: SURAT PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
Program Magister : Ilmu Administrasi Publik - Agribisnis - Ilmu Hukum - Psikologi  
Program Doktor : Ilmu Pertanian  
Jl. Setia Budi No. 79-B Tj. Rejo Medan Sunggal Kota Medan Sumatera Utara 20112 Indonesia  
Telp. (061) 8201994 Fax. (061) 8226331

Nomor : 657 /PPS-UMA/WDU/01/III/2020  
Lampiran : -  
Hal : Pengambilan Data  
Maret 2020

Kepada Yth. :  
Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Medan  
Jalan Karangsari no. 435, Sari Rejo, Medan Polonia.  
Di -  
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

Nama : Galih Mataro  
NPM : 181804008  
Program Studi : Magister Psikologi  
Konsentrasi : Industri dan Organisasi

Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan OCB rekan kerja terhadap resiliensi guru SMAN 2 Medan dalam bekerja".

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

An. Direktur,  
Wakil Bidang Akademik  
  
Dr. Istiana, SH, M.Hum

Tembusan :  
1. Ketua Program Studi – M.Psi  
2. Pertinggal

## LAMPIRAN 2: SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA  
DINAS PENDIDIKAN  
**SMA NEGERI 2 MEDAN**  
Jln. Karang Sari No.435 Medan Polonia 20157 Telp/Fax (061) 7862140  
E-mail: [smn2.medan@yahoo.com](mailto:smn2.medan@yahoo.com) Website : [www.sman2medan.sch.id](http://www.sman2medan.sch.id)



### SURAT KETERANGAN

Nomor : 421.3 / 0378 / 2020

Menindaklanjuti Surat dari Universitas Medan Area Program Pascasarjana,  
Nomor : 659/PPS-UMA/WDI/01/III/2020 Perihal : Pengambilan Data tertanggal :  
Maret 2020, dengan ini Kepala SMA Negeri 2 Medan menerangkan bahwa :

N a m a : Galih Mataro  
NPM : 181804008  
Program Studi : Magister Psikologi  
Konsentrasi : Industri dan Organisasi  
Tujuan : SMA Negeri 2 Medan  
Judul Penelitian : Pengaruh gaya kepemimpinan transformatif  
Kepala Sekolah dan OCB rekan kerja terhadap  
resiliensi guru SMAN 2 Medan dalam bekerja.

Telah selesai melakukan kegiatan Pengambilan Data di SMA Negeri 2 Medan  
pada tanggal 01 Agustus s/d 24 Agustus 2020.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan  
seperlunya.

Medan, 27 Agustus 2020  
Kepala Sekolah

  
Drs. Bambang AS  
Pembina Tk. I  
NIP. 19630827 199801 1 001

### LAMPIRAN 3: INSTRUMEN (ALAT UKUR) PENELITIAN

#### PENGANTAR

Yth Bapak/Ibu Guru SMAN 2 Medan, selamat pagi/siang/sore. Terlebih dahulu saya memperkenalkan diri. Saya, bernama Galih Mataro adalah Mahasiswa Magister Psikologi di Universitas Medan Area, yang sedang mengumpulkan data untuk keperluan penelitian bentuk Tesis. Dalam rangka pengumpulan data tersebut, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi (menyelesaikan) jawaban atas pernyataan/pertanyaan yang kami ajukan.

Pertanyaan/pernyataan terdiri atas tiga kelompok berikut:

- I. *Resilience Quotient Test*, yaitu tes untuk mengetahui ketahanan Bapak/Ibu sebagai guru dalam bekerja di SMA Negeri 2 Medan. Pernyataan terdiri dari 42 aitem.
- II. *Multifactor Leadership Questionnaire*, yaitu kuesioner atau skala gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 2 Medan menurut penilaian Bapak/Ibu sebagai bawahan. Pernyataan terdiri dari 24 aitem.
- III. *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu perilaku Bapak/Ibu di dalam bekerja sebagai warga guru SMA Negeri 2 Medan. Pernyataan terdiri dari 46 aitem.

Bapak/Ibu menyelesaikan (memberi jawaban) terhadap aitem-aitem tersebut. Selamat bekerja, terima kasih.

### 3.1. RESILIENCE QUOTIENT TEST GURU DALAM BEKERJA DI SMA NEGERI 2 MEDAN

#### A. IDENTITAS:

Nama Guru	:	_____
Status Guru di SMAN 2 Medan	:	a. Guru Tetap atau PNS b. Guru Honor (Lingkari yang Sesuai)
Masa Kerja di SMAN 2 Medan	:	_____ Tahun
Masa Kerja di Sekolah Lain	:	_____ Tahun
Tingkat Pendidikan	:	a. Sarjana, b. Magister, c. Doktor
Usia	:	_____ Tahun
Sertifikasi	:	a. Sudah Lulus Sertifikasi b. Belum Sertifikasi

#### B. PETUNJUK:

*Resilience Quotion Test* bertujuan untuk mengetahui resiliensi (keuletan, ketahanan) Bapak/Ibu dalam bekerja. Berikut ini dikemukakan 42 item pernyataan beserta lima (5) pilihan jawaban atas masing-masing aitem pernyataan. Bapak/Ibu diminta memilih salah satu pilihan jawaban pada masing-masing aitem pernyataan yang paling sesuai (cocok) dengan diri Bapak/Ibu selama ini, kemudian mencontreng (√) pilihan tersebut.

Pilihan jawaban mengandung arti sebagai berikut:

- Apabila Bapak/Ibu “Sangat Setuju” (SS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban SS.
- Apabila Bapak/Ibu “Setuju” (S) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban S (Setuju).

- Apabila Bapak/Ibu “Kadang-kadang Setuju” (KkS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban (KkS).
- Apabila Bapak/Ibu “Tidak Setuju” (TS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban TS.
- Apabila Bapak/Ibu “Sangat Tidak Setuju” (STS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban STS.

### C. RESILIENSI GURU DALAM BEKERJA DI SMA NEGERI 2 MEDAN

No Urt	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KkS	TS	STS
1	Ketika mencoba memecahkan masalah di pekerjaan, saya menggunakan naluri saya sebagai solusi pertama.					
2	Saat berdiskusi dengan rekan kerja (guru), saya bertindak emosional.					
3	Saya khawatir tentang kesehatan saya dalam bekerja untuk masa yang akan datang.					
4	Saya mampu mengalihkan perhatian dari pekerjaan sekolah yang sedang saya kerjakan					
5*	Dalam dunia kerja, saya mempunyai rasa ingin tahu.					
6*	Saya tidak dapat memanfaatkan emosi positif untuk membantu saya fokus pada tugas/pekerjaan sekolah.					
7*	Saya tipe orang yang suka mencoba hal-hal baru.					
8	Dengan melihat ekspresi wajah rekan kerja (guru), saya mengenali emosinya.					
9*	Saya menyerah untuk berusaha bekerja dengan baik, ketika segalanya serba masalah.					
10*	Saat masalah muncul di pekerjaan, saya membawa solusi untuk mencoba menyelesaikannya.					
11*	Saya dapat mengendalikan perasaan saat mengalami kesulitan dalam bekerja.					
12	Saya merasa paling nyaman dalam situasi					

	kerja yang saya bukan satu-satunya bertanggung jawab.				
13*	Saya memilih kondisi kerja yang saya dapat bergantung pada kemampuan orang lain daripada kemampuan saya sendiri.				
14*	Di dalam bekerja, saya berpikir hati-hati tentang hal yang menyebabkan masalah muncul, sebelum mencoba melakukan sesuatu.				
15*	Saya memiliki keraguan tentang kemampuan saya untuk memecahkan masalah di tempat kerja.				
16	Saya menikmati melakukan tugas-tugas rutin yang sederhana.				
17	Saya mampu mengendalikan pikiran yang mempengaruhi suasana hati saya dalam bekerja.				
18	Ketika pimpinan kerja saya (kepala sekolah) bereaksi berlebihan terhadap masalah, saya pikir hal itu karena mereka dalam suasana hati yang buruk.				
19	Saya berharap bahwa saya akan melakukan dengan baik pada banyak pekerjaan saya.				
20	Rekan-rekan kerja (guru) saya mencari saya untuk membantu memecahkan masalah mereka.				
21	Saya merasa bingung untuk memahami mengapa pimpinan saya (kepala sekolah) bereaksi dengan cara yang mereka lakukan.				
22	Emosi marah saya mempengaruhi kemampuan saya untuk dapat fokus pada pekerjaan sekolah saya.				
23*	Saya percaya bahwa usaha keras dalam bekerja, akan menghasilkan yang sepadan.				
24	Setelah menyelesaikan pekerjaan, saya khawatir tugas itu akan dievaluasi secara negatif.				
25	Saat rekan kerja (guru) merasa sedih/marah/malu, saya mempunyai ide yang tepat untuk mereka pertimbangkan.				
26*	Saya tidak suka menghadapi tantangan baru dalam bekerja.				
27	Pada saat pimpinan saya (kepala sekolah) marah, saya dapat memikirkan mengapa ia marah.				

28*	Saya bekerja secara spontan, tanpa merencanakan ke depan.				
29*	Saya melihat tantangan kerja sebagai cara untuk belajar atau memperbaiki diri.				
30*	Saya salah menafsirkan peristiwa/ situasi di dalam menyelesaikan pekerjaan.				
31*	Jika rekan kerja (guru) marah terhadap saya, saya mendengarkan apa yang mereka katakan sebelum bereaksi.				
32*	Saya merasa bahwa saya sulit menjadi orang yang sukses dalam pekerjaan saya.				
33	Saya mampu membuat kesimpulan atas masalah kerja yang timbul.				
34*	Saya percaya pada pepatah bahwa lebih baik mencegah daripada memperbaiki kesalahan di dalam bekerja.				
35*	Dalam kebanyakan permasalahan pekerjaan, saya mampu mengidentifikasi penyebab masalah sebenarnya.				
36*	Saya percaya saya memiliki keterampilan menanggulangi sebagian besar tantangan kerja saya.				
37*	Pimpinan kerja saya (kepala sekolah) mengatakan bahwa saya tidak memahami mereka.				
38	Saya paling nyaman bekerja dalam rutinitas yang tidak sulit.				
39	Saat dihadapkan dengan situasi yang sulit di dalam bekerja, saya yakin bahwa hal itu akan berjalan dengan baik.				
40*	Rekan-rekan kerja saya mengatakan bahwa saya tidak mendengarkan apa yang mereka katakan.				
41*	Jika saya menginginkan suatu alat kerja yang tidak begitu penting, saya segera membelinya.				
42	Ketika saya membahas topik "panas" dengan rekan kerja, saya dapat mengendalikan emosi saya.				

Keterangan: \*Adalah aitem yang valid yang digunakan di dalam pengumpulan data penelitian

### 3.2. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH (*MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE FORM 6S*;) YANG DIPERKAYA

#### A. PETUNJUK:

Skala berikut ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap Bapak/Ibu sebagai bawahan atau sebagai guru di SMA Negeri 2 Medan, sesuai dengan PENILAIAN Bapak/Ibu. Berikut ini dikemukakan 24 item pernyataan beserta lima (5) pilihan jawaban atas masing-masing aitem pernyataan. Bapak/Ibu memilih salah satu pilihan jawaban pada masing-masing aitem pernyataan yang sesuai (cocok) dengan pandangan Bapak/Ibu, kemudian mencontreng (√) pilihan tersebut.

Pilihan jawaban mengandung arti sebagai berikut:

- Apabila Bapak/Ibu “Sangat Setuju” (SS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban SS.
- Apabila Bapak/Ibu “Setuju” (S) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban S.
- Apabila Bapak/Ibu “Kadang-kadang Setuju” (KkS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban KkS.
- Apabila Bapak/Ibu “Tidak Setuju” (TS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban TS.
- Apabila Bapak/Ibu “Sangat Tidak Setuju” (STS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban STS.

## B. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH

NoUr	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KkS	TS	STS
1	Saya merasa nyaman berada di sekitar pimpinan (kepala sekolah) saya.					
2	Kepala sekolah menjelaskan pekerjaan saya dengan bahasa sederhana.					
3*	Kepala sekolah memberi kesempatan berpikir pada saya tentang cara-cara baru dalam bekerja.					
4*	Kepala sekolah membantu saya mengembangkan diri.					
5	Saya mempercayai kepala sekolah.					
6*	Kepala sekolah menjelaskan pekerjaan yang dapat saya lakukan dengan cara menarik.					
7*	Kepala sekolah memberi bantuan atas hal yang membingungkan saya dalam bekerja.					
8*	Kepala sekolah menunjukkan empati kepada saya.					
9	Saya bangga berhubungan dengan kepala sekolah					
10*	Kepala sekolah membantu saya menemukan makna dalam pekerjaan saya.					
11*	Kepala sekolah menerima saya untuk mendiskusikan ide-ide saya.					
12	Kepala sekolah memberi perhatian secara pribadi atas sikap penolakan saya terhadapnya					
13*	Saya sulit menerima saran kepala sekolah saya					
14*	Kepala sekolah menyimpang dari misi sekolah					
15*	Saya menyayangkan perlakuan kepala sekolah terhadap bawahan.					
16*	Kepala sekolah tidak membangun semangat kerja saya.					
17*	Saya merasa terpaksa melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah					
18	Bekerja sama dengan kepala sekolah, berarti saya dapat mewujudkan harapan saya					
19	Kepala sekolah menonjolkan gagasannya diantara gagasan bawahannya.					

20*	Kepala sekolah mengabaikan ide-ide saya					
21*	Pekerjaan yang diberikan oleh kepala sekolah tidak menyalurkan kemampuan saya					
22*	Saya tidak merasa dekat dengan kepala sekolah					
23*	Kepala sekolah saya tidak memperdulikan kesulitan saya dalam bekerja					
24*	Kepala sekolah mengabaikan suasana kekeluargaan					

Keterangan: \*Adalah aitem yang valid yang digunakan di dalam pengumpulan data penelitian

### 3.3. SKALA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DI DALAM BEKERJA

#### A. PETUNJUK:

Skala ini bertujuan untuk mengetahui, yaitu perilaku kewargaan organisasi Bapak/Ibu atau perilaku Bapak/Ibu sebagai Guru SMA Negeri 2 Medan, di dalam bekerja. Berikut ini dikemukakan 46 item pernyataan beserta lima pilihan jawaban atas masing-masing aitem pernyataan. Bapak/Ibu memilih salah satu pilihan jawaban pada masing-masing aitem pernyataan yang paling sesuai (cocok) dengan diri Bapak/Ibu, kemudian mencontreng (√) pilihan tersebut.

Pilihan jawaban mengandung arti sebagai berikut:

- Apabila Bapak/Ibu “Sangat Setuju” (SS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban SS.
- Apabila Bapak/Ibu “Setuju” (S) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban S (Setuju).

- Apabila Bapak/Ibu “Kadang-kadang Setuju” (KkS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban (KkS).
- Apabila Bapak/Ibu “Tidak Setuju” (TS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban TS.
- Apabila Bapak/Ibu “Sangat Tidak Setuju” (STS) atas pernyataan, maka mencontreng (√) pilihan jawaban STS.

B. SKALA PERILAKU “KEWARGAAN ORGANISASI” GURU DI  
DALAM BEKERJA

No Urt	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KkS	TS	STS
1	Saya mementingkan pekerjaan untuk kelancaran lembaga (sekolah)					
2	Saya berbagi informasi dengan rekan kerja (guru lain) di SMA Negeri 2 Medan					
3*	Saya tidak menaruh perhatian pada kesulitan kepala sekolah memecahkan persoalan lembaga					
4*	Bagi saya, membantu rekan kerja (guru) berarti membuang waktu penting saya					
5*	Saya membantu tugas rekan kerja (guru) dengan perasaan kesal					
6*	Saya membantu lembaga (sekolah) mencapai tujuannya					
7	Saya menyelesaikan pekerjaan lembaga (sekolah) yang terbengkalai					
8*	Saya tidak tertarik mendiskusikan persoalan-persoalan yang dihadapi lembaga (sekolah)					
9*	Saya membantu mengarahkan rekan kerja (guru) yang baru masuk kerja					
10	Saya merespons biasa terhadap rekan kerja (guru) yang sedang sangat berbahagia					
11	Saya menyelesaikan tugas-tugas saya lebih awal dari seharusnya					

12	Saya membina persahabatan terbatas pada rekan kerja (guru) yang memberi manfaat pada saya					
13	Saya merasa melanggar peraturan lembaga (sekolah) saat hadir bekerja lebih lambat dari seharusnya					
14	Saya menyelesaikan tugas-tugas dengan hasil kerja sebaik mungkin					
15*	Saya terpanggil bekerja untuk memajukan lembaga (sekolah)					
16*	Saya bekerja melebihi ketentuan waktu lembaga (sekolah)					
17*	Ketidaksukaan saya terhadap kepala sekolah, membuat saya tidak menyimak pengarahannya					
18*	Saya memandang wajar saat kepala sekolah menerima luapan kemarahan bawahannya yang diperlakukan tidak pantas					
19	Saya berbicara hati-hati untuk tidak menyinggung perasaan rekan kerja (guru)					
20*	Saya membantu rekan kerja (guru) sebagai basa basi (tidak sungguh-sungguh)					
21	Saya memandang mudah untuk semua urusan yang sesungguhnya sulit					
22*	Saya tidak terdorong bekerja lebih lama untuk lembaga (sekolah)					
23	Saya bekerja bersungguh-sungguh saat kepala sekolah berada di dekat saya					
24	Dalam kondisi sibuk, saya meluangkan waktu membantu rekan kerja (guru)					
25	Saya bersedia menjadi guru pengganti dari guru yang berhalangan melaksanakan tugasnya					
26*	Saya berusaha untuk beradaptasi terhadap kebijakan baru lembaga (sekolah)					
27	Saya terpanggil mengerjakan pekerjaan-pekerjaan lembaga (sekolah) yang terabaikan					
28*	Saya disiplin dalam bekerja saat ada kepala sekolah					
29*	Saya menghindari tugas menjadi panitia hari besar di sekolah					

30*	Saya meminta ijin untuk tidak masuk kerja untuk menyelesaikan urusan pribadi yang tidak begitu penting					
31*	Saya melanggar peraturan sekolah saat terdesak					
32*	Di bawah pengawasan kepala sekolah, saya pulang kerja lebih lama dari ketentuan					
33*	Saya menimba pengetahuan dari rekan-rekan kerja (guru) yang berpengalaman					
34	Saya menghargai sisi positif dari kritik rekan kerja (guru)					
35*	Saya menjaga barang/fasilitas milik sekolah seperti barang sendiri					
36	Saya menyampaikan ide/gagasan untuk kebaikan lembaga (sekolah)					
37	Saya siap menghadapi tantangan untuk membantu kelancaran kerja lembaga (sekolah)					
38*	Saya mengabaikan isi bicara kepala sekolah yang menganggap dirinya paling benar					
39*	Saya menolak menggantikan tugas rekan kerja (guru) yang bolos tanpa berita					
40*	Saya mengabaikan tugas berlebihan yang diberikan oleh kepala sekolah					
41*	Saya cenderung melihat sisi negatif pimpinan (kepala sekolah)					
42	Saya bertoleransi terhadap pendapat rekan kerja yang bertentangan pendapat dengan saya					
43*	Saat saya berbuat khilaf pada rekan kerja (guru), saya meminta maaf					
44	Saya memaklumi ungkapan kekecewaan pimpinan (kepala sekolah) saya kepada bawahan-bawahannya (rekan-rekan kerja saya)					
45	Saya bersabar menghadapi kepala sekolah yang pemarah					
46*	Saya lapang dada saat usulan saya tidak diterima oleh kepala sekolah (pimpinan)					

Keterangan: \*Adalah aitem yang valid yang digunakan di dalam pengumpulan data penelitian

### 3.4. INSTRUMEN (ALAT UKUR) PADA STUDI PENDAHULUAN

#### 3.4.1. SKALA *PLATEAUI*NG GURU DI DALAM BEKERJA, PADA STUDI PENDAHULUAN

##### A. IDENTITAS:

Nama Guru	:	_____
Status Guru di SMAN 2 Medan	:	a. Guru Tetap atau PNS b. Guru Honor (Lingkari yang Sesuai)
Masa Kerja di SMAN 2 Medan	:	_____ Tahun
Masa Kerja di Sekolah Lain	:	_____ Tahun
Tingkat Pendidikan	:	a. Sarjana, b. Magister, c. Doktor
Usia	:	_____ Tahun
Sertifikasi	:	a. Sudah Lulus Sertifikasi b. Belum Sertifikasi

##### B. PETUNJUK:

Berikut ini ada 30 item pernyataan dan 5 pilihan jawaban untuk masing-masing item. Pilihan jawaban menggunakan skala 1 sampai 5.

- Pilihan 1 menunjukkan bapak/ibu Sangat Setuju (SS)
- Pilihan 2 menunjukkan bapak/ibu Setuju (S)
- Pilihan 3 menunjukkan bapak/ibu Ragu-Ragu (RR)
- Pilihan 4 menunjukkan bapak/ibu Tidak Setuju (TS)
- Pilihan 5 menunjukkan bapak/ibu Sangat Tidak Setuju (STS)

Berikan pilihan jawaban Bapak/Ibu dan tuliskan pilihan jawaban tersebut dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan diri Bapak/Ibu, yaitu menuliskan salah satu dari SS, S, RR, TS, atau STS.

1. \_\_\_\_\_ Realitas pekerjaan saya cocok dengan harapan awal saya
2. \_\_\_\_\_ Saya menghargai profesionalitas pemimpin dalam organisasi saya.
3. \_\_\_\_\_ Saya tidak dapat berkembang di dalam organisasi saya
4. \_\_\_\_\_ Pekerjaan saya memuaskan saya
5. \_\_\_\_\_ Saya merasa terbebani oleh tanggung jawab saya
6. \_\_\_\_\_ Saya bosan dalam pekerjaan saya sekarang
7. \_\_\_\_\_ Saya biasanya memulai hari baru dengan perasaan antusias
8. \_\_\_\_\_ Saya memiliki kesempatan untuk maju dalam organisasi saya
9. \_\_\_\_\_ Pekerjaan adalah sangat penting dalam hidup saya
10. \_\_\_\_\_ Pekerjaan saya merupakan tugas yang berulang
11. \_\_\_\_\_ Peluang kemajuan bagi saya telah berlalu di organisasi saya
12. \_\_\_\_\_ Saya dapat terlibat di dalam kegiatan rekreasi yang saya sukai
13. \_\_\_\_\_ Saya kurang berminat untuk memajukan organisasi saya
14. \_\_\_\_\_ Hidup saya sangat mudah diramalkan
15. \_\_\_\_\_ Saya berpartisipasi dalam kegiatan penting pekerjaan saya
16. \_\_\_\_\_ Saya percaya bisa mencapai tujuan karir saya di dalam organisasi saya
17. \_\_\_\_\_ Masa kerja saya terlalu lama
18. \_\_\_\_\_ Saya menjadi tidak sabar menghadapi rekan kerja saya
19. \_\_\_\_\_ Saya berharap ada celah untuk maju dalam organisasi saya
20. \_\_\_\_\_ Saya tahu bahwa pekerjaan saya sangat baik
21. \_\_\_\_\_ Hidup saya membosankan
22. \_\_\_\_\_ Posisi saya sekarang adalah yang tertinggi yang dapat saya capai di organisasi saya
23. \_\_\_\_\_ Pekerjaan saya kurang memberi kesempatan untuk belajar hal-hal baru
24. \_\_\_\_\_ Saya memberikan energi melalui peluang dalam pekerjaan saya
25. \_\_\_\_\_ Saya menganggap diri saya seorang pengambil resiko dalam hidup
26. \_\_\_\_\_ Saya membangun posisi saya saat ini sesuai dengan yang saya sukai
27. \_\_\_\_\_ Saya merasa sukses dalam pekerjaan saya sekarang
28. \_\_\_\_\_ Rekan kerja saya merasa kesal bila saya banyak terlibat dalam pekerjaan
29. \_\_\_\_\_ Hidup saya menghasilkan sebaik yang saya harapkan
30. \_\_\_\_\_ Saya berkarir untuk menumbuhkan organisasi saya.

### 3.4.2. PEDOMAN WAWANCARA *PLATEAUING* GURU DI DALAM BEKERJA, PADA STUDI PENDAHULUAN

1. Bagaimana bapak/ibu merasakan tanggung jawab sebagai guru/pendidik?
2. Sejauhmana bapak/ibu merasakan tugas sebagai guru/pendidik adalah suatu yang menyulitkan atau bahkan membebani?

3. Sejahteranya ketangguhan bapak/ibu mengatasi tekanan hidup sehari-hari dalam bekerja?
4. Sejahteranya bapak/ibu dapat mengatasi tantangan yang dapat mengganggu penyesuaian diri?
5. Sejahteranya bapak/ibu mampu bangkit kembali dari pengalaman emosi negatif?
6. Sejahteranya bapak/ibu kembali ke ketahanan diri menghadapi tantangan dalam bekerja, setelah memperoleh penguatan dari kepala sekolah?

### 3.4.3. SKALA *MLQ FORM 6S*, PADA STUDI PENDAHULUAN

#### PETUNJUK:

Skala ini memberikan gambaran tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru (yaitu Bapak/Ibu dan guru lainnya) di sekolah. Terdapat 8 pernyataan deskriptif tercantum di bawah ini. Bapak/Ibu diminta menilai kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah, dengan cara memilih salah satu pilihan jawaban pada masing-masing nomor item pernyataan, yang paling sesuai (cocok) yang Bapak-Ibu nilai/rasakan. Pilihan jawaban diberikan dengan membuat tanda cek (√) pada pilihan jawaban yang sesuai tersebut.

Jawaban mengandung arti sebagai berikut:

- Pernyataan Sangat Setuju (SS)
- Pernyataan Setuju (S)
- Pernyataan Netral (N)
- Pernyataan Tidak Setuju (TS)

## - Pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya mempercayai penuh kepala sekolah					
2	Saya bangga berhubungan dengan kepala sekolah					
3	Kepala sekolah mengungkapkan dengan jelas hal-hal yang dapat dilakukan oleh saya bersama kepala sekolah					
4	Kepala sekolah membantu saya menemukan makna pekerjaan saya					
5	Kepala sekolah membantu saya memahami hal-hal yang membingungkan saya					
6	Kepala sekolah menerima saya untuk membicarakan kembali ide-ide yang pernah saya tanyakan sebelumnya					
7	Kepala sekolah membantu saya mengembangkan diri					
8	Kepala sekolah memberi perhatian pribadi kepada saya, meskipun menolak kebijakannya/kepemimpinannya					

#### 3.4.4. PEDOMAN WAWANCARA TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH MENURUT PERSEPSI GURU, PADA STUDI PENDAHULUAN

1. Bagaimana gambaran bapak/ibu tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin guru?
2. a. Adakah kepala sekolah menjelaskan visi dan misi sekolah?  
b. Bagaimana cara kepala sekolah menjelaskannya?
3. Disamping tentang visi dan misi, bagaimana cara kepala sekolah menyampaikan hal-hal lain, misalnya tentang peraturan, kebijakan-kebijakan, kurikulum.

4. a. Sejauhmana kepala sekolah memberi pengaruh ideal pada bapak/ibu?
  - b. Dalam hal apa saja kepala sekolah menjadikan dirinya sebagai model ?
5. Sejauhmana kepala sekolah menginspirasi (mengilhami) bapak/ibu sehingga bapak/ibu menjadi:
  - a. Termotivasi dalam bekerja
  - b. Memahami sesuatu yang pada mulanya tidak dipahami/tidak terpikirkan
  - c. Merasa sebagai bagian yang sangat penting dalam pencapaian tujuan sekolah
6. a. Sejauhmana kepala sekolah memberi kesempatan berkembang, misalnya mengikuti pelatihan kurikulum, membiayai seminar, dll.
  - b. Sejauhmana kepala sekolah mengajari/membantu kesulitan yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan tugas mengajar/membimbing siswa?
7. a. Sejauhmana kepala sekolah memperhatikan kebutuhan dan kesulitan bapak/ibu?
  - b. Sejauhmana kepala sekolah memperhatikan/menghargai gagasan, saran, bapak/ibu?
  - c. Bagaimana sikap kepala sekolah menanggapi kritikan bapak/ibu?

### **3.4.5. PEDOMAN WAWANCARA *OCB* REKAN KERJA, PADA STUDI PENDAHULUAN**

1. Bagaimana suasana kerja membantu sesama rekan kerja di sekolah ini?

2. Bagaimana suasana kerja saling membantu bersama kepala sekolah di sekolah ini?

### 3.4.6. HASIL DATA PADA STUDI PENDAHULUAN

#### 3.4.6.1. HASIL DATA *EPS* TENTANG *PLATEAUI*NG GURU, PADA STUDI PENDAHULUAN

Berdasarkan 30 item *EPS* yang dijalankan terhadap 10 orang guru, diperoleh data secara keseluruhan dan data pada masing-masing area *EPS*, yaitu area A, B, C, sebagai berikut:

Nomor Urut Responden (Guru)	Skor Rata-Rata (dari Area A, B,C) dan Kategorisasi "Educator Plateauing Survey" ( <i>EPS</i> ) dari 10 Orang Guru			Skor Keseluruhan dan Kategorisasi <i>EPS</i>
	Item <i>EPS</i> Area A	Item <i>EPS</i> Area B	Item <i>EPS</i> Area C	
1	25 (C)	24 (C)	25 (C)	74 (C)
2	20 (R)	22 (R)	18 (R)	60 (R)
3	24 (C)	26 (C)	23 (C)	73 (C)
4	24 (C)	29 (C)	23 (C)	76 (C)
5	23 (C)	28 (C)	25 (C)	76 (C)
6	22 (R)	23 (C)	18 (R)	63 (R)
7	25 (C)	24 (C)	24 (C)	73 (C)
8	24 (C)	26 (C)	25 (C)	75 (C)
9	23 (C)	26 (C)	25 (C)	74 (C)
10	23 (C)	25 (C)	26 (C)	74 (C)
Rata-Rata Skor	23,3 (C)	25,3 (C)	23,2 (C)	71,8 (C)
Keterangan:				
- Jumlah keseluruhan item <i>EPS</i> : 30				
- Skor total keseluruhan terendah-tertinggi item <i>EPS</i> : 30-150				
- Kategori pencapaian skor <i>EPS</i> guru secara keseluruhan:				
Skor 110-150 berarti <i>plateauing</i> termasuk tinggi (berarti resiliensi rendah)				
Skor 70-109 berarti <i>plateauing</i> termasuk cukup (berarti resiliensi cukup tinggi)				
Skor 30-69 berarti <i>plateauing</i> termasuk rendah (berarti resiliensi tinggi)				
- Secara rinci skor total area A, B, C:				
Skor 37-50 berarti <i>plateauing</i> termasuk tinggi (berarti resiliensi rendah)				
Skor 23-36 berarti <i>plateauing</i> termasuk cukup (berarti resiliensi cukup tinggi)				

Skor 10-22 berarti <i>plateauing</i> termasuk rendah (berarti resiliensi tinggi)
- Perhitungan perolehan skor total item masing-masing area A, B, C: Perolehan skor total item <i>EPS</i> kelompok A = Total item <i>EPS</i> area A : 10 Perolehan skor total item <i>EPS</i> kelompok B = Total item <i>EPS</i> area B : 10 Perolehan skor total item <i>EPS</i> kelompok C = Total item <i>EPS</i> area C : 10
- Makna <i>EPS</i> area A, B, C: Area A adalah Isi (pekerjaan telah menjadi sesuatu yang rutin) Area B adalah struktur (organisasi tidak menawarkan kesempatan untuk kemajuan) Area C adalah hidup (terlalu mudah meramal kehidupan pekerjaan dan pekerjaan tidak memenuhi harapan)
- Interpretasi <i>EPS</i> pada masing-masing area A, B, C, dan secara keseluruhan, pada guru SMAN 2 Medan: Secara keseluruhan <i>plateauing</i> guru termasuk cukup tinggi (rata-rata 71,8). Secara rinci: Area A termasuk cukup tinggi (pencapaian rata-rata 23,3) Area B termasuk cukup tinggi (pencapaian rata-rata 25,3) Area C termasuk cukup tinggi (pencapaian rata-rata 23,2)

### 3.4.6.2. HASIL DATA *MLQ FORM 6S* TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MENURUT PERSEPSI GURU, PADA STUDI PENDAHULUAN

Berdasarkan 8 item yang diambil dari *MLQ Form 6S* yang mewakili 4 dimensi *MLQ Form 6S*, diketahui data dari 10 orang guru sebagai berikut:

No. Urt. Resp. (Guru)	Pencapaian Total Skor	Kategori Pencapaian Total Skor	Interpretasi
1	32	Baik	Kepala sekolah menurut penilaian guru melakukan gaya kepemimpinan transformasional, termasuk baik
2	33	Baik	Sda
3	35	Baik	Sda
4	31	Baik	Sda
5	34	Baik	Sda
6	34	Baik	Sda
7	36	Baik	Sda
8	33	Baik	Sda

9	36	Baik	Sda
10	35	Baik	Sda
Rata-rata	34,1	Baik	Sda

Keterangan: Skor 28-40 berarti kepemimpinan transformasional termasuk baik, skor 14-27 termasuk cukup, skor 8-13 termasuk kurang.

### V.3. HASIL DATA *MLQ FORM 6S* TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MENURUT KEPALA SEKOLAH, PADA STUDI PENDAHULUAN

Berdasarkan 8 item yang mewakili 4 dimensi *MLQ Form 6S* yang dijalankan pada kepala sekolah, diketahui sebagai berikut:

Pencapaian Total Skor	Kategori Skor		Interpretasi
	35	28-40	
	14-27	Cukup	Kepala sekolah menurut persepsi dirinya melakukan gaya kepemimpinan transformasional, dalam kategori baik.
	8-13	Buruk	

### 3.4.6.4. HASIL DATA *OCB* REKAN KERJA PADA STUDI PENDAHULUAN

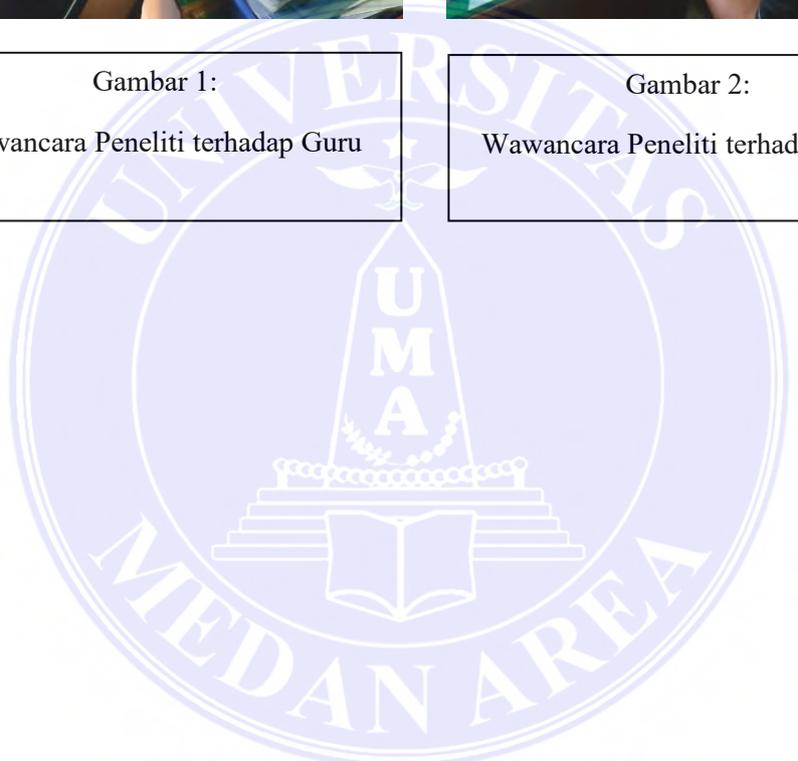
Suasana kerja diantara rekan kerja guru mengandung *OCB* yang dapat dikatakan termasuk cukup baik.

### 3.4.7. DOKUMENTASI PHOTO PADA STUDI PENDAHULUAN



Gambar 1:  
Wawancara Peneliti terhadap Guru

Gambar 2:  
Wawancara Peneliti terhadap Guru



## LAMPIRAN 4. HASIL ANALISIS DATA

### 4.1. Uji Validitas

**RELIABILITY**

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012
VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019
VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033
VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040
VAR00041 VAR00042
/SCALE('RQT') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

### Reliability

		Notes	
Output Created			06-OCT-2020 19:48:33
Comments			
Input	Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet0 <none> <none> <none>	84
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 /SCALE('RQT') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time Elapsed Time		00:00:00,02 00:00:00,03

[DataSet0]

**Scale: RQT****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	42

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.2857	.70406	84
VAR00002	3.2262	1.20592	84
VAR00003	2.4405	.62770	84
VAR00004	3.3929	.85048	84
VAR00005	4.0119	.82862	84
VAR00006	3.0476	.98059	84
VAR00007	3.6548	.73622	84
VAR00008	3.5238	.73593	84
VAR00009	3.2500	.96786	84
VAR00010	3.6310	.75697	84
VAR00011	3.5714	.71618	84
VAR00012	2.7619	.78570	84
VAR00013	3.5595	.97377	84
VAR00014	3.7738	.82654	84
VAR00015	3.1905	.88462	84
VAR00016	2.3452	.84303	84
VAR00017	3.6786	.74705	84
VAR00018	3.3929	.77643	84
VAR00019	3.6905	.60073	84
VAR00020	3.4286	.60690	84
VAR00021	2.6905	.71095	84
VAR00022	2.7976	.81816	84
VAR00023	3.8333	.95480	84
VAR00024	2.9524	.90387	84
VAR00025	3.7143	.75365	84
VAR00026	3.2976	.96667	84
VAR00027	3.3452	.68537	84
VAR00028	2.9881	.78378	84
VAR00029	3.5119	.79901	84
VAR00030	3.1429	.71377	84
VAR00031	3.5000	.84312	84

VAR00032	3.3095	.93107	84
VAR00033	2.4524	.92365	84
VAR00034	3.8214	.86652	84
VAR00035	3.4881	.71967	84
VAR00036	3.6071	.69452	84
VAR00037	3.2976	.87509	84
VAR00038	2.8810	.79766	84
VAR00039	3.3452	.78378	84
VAR00040	2.9762	1.01763	84
VAR00041	3.0238	1.01763	84
VAR00042	3.6310	.78816	84

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	135.1786	145.642	.163	.825
VAR00002	134.2381	135.846	.413	.817
VAR00003	135.0238	147.180	.087	.826
VAR00004	134.0714	151.055	-.138	.833
VAR00005	133.4524	135.215	.675	.811
VAR00006	134.4167	135.403	.549	.813
VAR00007	133.8095	138.445	.572	.814
VAR00008	133.9405	147.189	.066	.827
VAR00009	134.2143	134.966	.578	.812
VAR00010	133.8333	140.960	.410	.818
VAR00011	133.8929	142.290	.357	.820
VAR00012	134.7024	149.007	-.038	.830
VAR00013	133.9048	139.244	.379	.819
VAR00014	133.6905	140.024	.419	.818
VAR00015	134.2738	136.418	.566	.813
VAR00016	135.1190	153.841	-.270	.837
VAR00017	133.7857	145.086	.181	.824
VAR00018	134.0714	146.043	.120	.826
VAR00019	133.7738	142.033	.455	.818
VAR00020	134.0357	148.637	-.007	.828
VAR00021	134.7738	144.780	.211	.823
VAR00022	134.6667	146.129	.106	.826
VAR00023	133.6310	139.898	.358	.819
VAR00024	134.5119	142.831	.243	.823
VAR00025	133.7500	144.045	.237	.823
VAR00026	134.1667	134.237	.613	.811
VAR00027	134.1190	148.154	.017	.828
VAR00028	134.4762	138.975	.504	.816
VAR00029	133.9524	140.552	.407	.818
VAR00030	134.3214	142.245	.361	.820
VAR00031	133.9643	137.264	.553	.814
VAR00032	134.1548	136.687	.521	.814
VAR00033	135.0119	155.699	-.332	.840
VAR00034	133.6429	140.136	.391	.819
VAR00035	133.9762	142.915	.318	.821
VAR00036	133.8571	142.847	.336	.820
VAR00037	134.1667	142.695	.260	.822
VAR00038	134.5833	149.571	-.067	.831
VAR00039	134.1190	145.624	.141	.825
VAR00040	134.4881	137.265	.445	.816
VAR00041	134.4405	134.996	.544	.813
VAR00042	133.8333	143.008	.280	.822

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
137.4643	148.902	12.20255	42

```

NEW FILE.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012
VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019
VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024
  /SCALE('MLQ') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
    
```

**Reliability**

		Notes	
Output Created			06-OCT-2020 19:49:46
Comments			
Input	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		84
	Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 /SCALE('MLQ') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time		00:00:00,02
	Elapsed Time		00:00:00,01

[DataSet1]

**Scale: MLQ****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	24

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.8452	.61102	84
VAR00002	3.9881	.45241	84
VAR00003	4.0357	.61008	84
VAR00004	3.8095	.54830	84
VAR00005	3.7024	.61663	84
VAR00006	3.7619	.57286	84
VAR00007	3.5714	.68170	84
VAR00008	3.5952	.66076	84
VAR00009	3.5357	.81324	84
VAR00010	3.6310	.80330	84
VAR00011	3.5119	.78378	84
VAR00012	3.1786	.80900	84
VAR00013	3.0119	1.08099	84
VAR00014	3.3810	1.08555	84
VAR00015	3.0357	.76751	84
VAR00016	3.4643	.92419	84
VAR00017	3.3571	.95240	84
VAR00018	2.4405	.68286	84
VAR00019	2.8095	.75212	84
VAR00020	3.2024	.97905	84
VAR00021	3.1667	.94210	84
VAR00022	2.9762	.87779	84
VAR00023	3.2976	.86121	84
VAR00024	3.4643	.96251	84

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	77.9286	88.019	.130	.866
VAR00002	77.7857	88.387	.152	.865
VAR00003	77.7381	83.617	.529	.857
VAR00004	77.9643	84.565	.498	.858
VAR00005	78.0714	84.910	.405	.860
VAR00006	78.0119	84.783	.453	.859
VAR00007	78.2024	85.609	.302	.862
VAR00008	78.1786	85.016	.364	.861
VAR00009	78.2381	88.087	.075	.870
VAR00010	78.1429	82.052	.494	.857
VAR00011	78.2619	83.449	.407	.860
VAR00012	78.5952	89.039	.013	.872
VAR00013	78.7619	79.220	.494	.857
VAR00014	78.3929	76.458	.645	.850
VAR00015	78.7381	82.123	.516	.856
VAR00016	78.3095	77.493	.709	.849
VAR00017	78.4167	78.848	.599	.853
VAR00018	79.3333	91.502	-.159	.874
VAR00019	78.9643	85.649	.264	.864
VAR00020	78.5714	76.898	.701	.848
VAR00021	78.6071	80.217	.520	.856
VAR00022	78.7976	80.790	.528	.855
VAR00023	78.4762	78.686	.685	.850
VAR00024	78.3095	77.566	.672	.850

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
81.7738	89.888	9.48093	24

NEW FILE.

DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012
VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019
VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033
VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040
VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046

```

```

/SCALE('OCB') ALL

```

```

/MODEL=ALPHA

```

```

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

```

```

/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

Notes		06-OCT-2020 19:51:16
Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet2 <none> <none> <none>  84
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046 /SCALE('OCB') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00,03 00:00:00,03

[DataSet2]

**Scale: OCB****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	82	97.6
	Excluded <sup>a</sup>	2	2.4
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	46

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.9390	.57408	82
VAR00002	3.9268	.62421	82
VAR00003	2.9024	.96366	82
VAR00004	3.2073	1.03920	82
VAR00005	3.4024	.99206	82
VAR00006	3.7561	.69497	82
VAR00007	3.2317	.77458	82
VAR00008	3.2439	.82494	82
VAR00009	3.4268	.87532	82
VAR00010	3.0488	.91493	82
VAR00011	3.4634	.80423	82
VAR00012	2.9268	.93993	82
VAR00013	3.2927	.90932	82
VAR00014	3.6585	.68888	82
VAR00015	3.7073	.67564	82
VAR00016	2.9634	.83806	82
VAR00017	3.0976	.95076	82
VAR00018	2.9024	.89732	82
VAR00019	3.5732	.83193	82
VAR00020	3.4146	.90200	82
VAR00021	3.3293	.81733	82
VAR00022	2.8780	.96084	82
VAR00023	3.1341	3.59960	82
VAR00024	3.6707	.64893	82
VAR00025	3.4756	.59266	82
VAR00026	3.5366	.59203	82
VAR00027	3.2927	.53259	82
VAR00028	3.1951	.94854	82
VAR00029	3.5000	.78959	82
VAR00030	3.2195	1.00645	82

VAR00031	3.1220	.92149	82
VAR00032	3.0976	.92443	82
VAR00033	3.6098	.96553	82
VAR00034	3.5976	.79907	82
VAR00035	3.5732	.87532	82
VAR00036	3.4634	.77292	82
VAR00037	3.4512	.59114	82
VAR00038	2.8415	.90907	82
VAR00039	2.8415	.93584	82
VAR00040	3.0488	.92833	82
VAR00041	3.3293	.99449	82
VAR00042	3.3293	.68592	82
VAR00043	3.6585	.74070	82
VAR00044	3.3659	.79368	82
VAR00045	3.5244	.80470	82
VAR00046	3.4146	.75279	82

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	149.6463	325.984	.284	.885
VAR00002	149.6585	323.536	.368	.884
VAR00003	150.6829	311.059	.595	.881
VAR00004	150.3780	300.855	.839	.876
VAR00005	150.1829	305.929	.729	.878
VAR00006	149.8293	315.822	.643	.881
VAR00007	150.3537	326.207	.193	.886
VAR00008	150.3415	318.598	.439	.883
VAR00009	150.1585	316.505	.479	.882
VAR00010	150.5366	325.684	.172	.887
VAR00011	150.1220	323.244	.287	.885
VAR00012	150.6585	328.573	.080	.888
VAR00013	150.2927	334.506	-.094	.890
VAR00014	149.9268	316.488	.622	.881
VAR00015	149.8780	316.948	.615	.882
VAR00016	150.6220	342.608	-.358	.893
VAR00017	150.4878	308.327	.688	.879
VAR00018	150.6829	318.096	.415	.883
VAR00019	150.0122	328.876	.087	.887
VAR00020	150.1707	318.563	.398	.884
VAR00021	150.2561	324.069	.253	.885
VAR00022	150.7073	307.370	.709	.879
VAR00023	150.4512	292.769	.215	.914
VAR00024	149.9146	334.104	-.098	.889
VAR00025	150.1098	326.395	.254	.885
VAR00026	150.0488	318.714	.621	.882
VAR00027	150.2927	328.802	.161	.886
VAR00028	150.3902	313.722	.523	.882
VAR00029	150.0854	313.338	.652	.881
VAR00030	150.3659	312.556	.523	.881
VAR00031	150.4634	315.610	.481	.882
VAR00032	150.4878	313.018	.560	.881
VAR00033	149.9756	312.271	.557	.881
VAR00034	149.9878	313.543	.637	.881
VAR00035	150.0122	311.346	.650	.880
VAR00036	150.1220	322.034	.345	.884
VAR00037	150.1341	327.895	.185	.886
VAR00038	150.7439	312.143	.599	.881

VAR00039	150.7439	315.131	.487	.882
VAR00040	150.5366	311.585	.603	.881
VAR00041	150.2561	307.526	.679	.879
VAR00042	150.2561	324.588	.289	.885
VAR00043	149.9268	315.402	.617	.881
VAR00044	150.2195	324.519	.246	.885
VAR00045	150.0610	333.095	-.053	.889
VAR00046	150.1707	322.859	.324	.885

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
153.5854	332.196	18.22625	46

## 4.2. Uji Reliabilitas

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009
VAR00010 VAR00011 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00019 VAR00023
VAR00026 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00034
VAR00035 VAR00036 VAR00040 VAR00041
/SCALE('Skala RQT') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

#### Notes

Output Created		29-OCT-2020 13:47:27
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	84
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00019 VAR00023 VAR00026 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00040 VAR00041 /SCALE('Skala RQT') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.00 00:00:00.00

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Scale: Skala RQT**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	24

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009
VAR00010 VAR00011 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00019 VAR00023
VAR00026 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00034
VAR00035 VAR00036 VAR00040 VAR00041
/SCALE('Skala MLQ') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

<b>Notes</b>		29-OCT-2020 14:12:14
Output Created Comments		
Input	Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet0 <none> <none> <none>
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	84  User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. RELIABILITY /VARIABLES=VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00019 VAR00023 VAR00026 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00040 VAR00041 /SCALE('Skala MLQ') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntax		
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.00 00:00:00.00

## Reliability

<b>Notes</b>		29-OCT-2020 14:15:36
Output Created Comments		
Input	Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet0 <none> <none> <none>
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	84  User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. RELIABILITY /VARIABLES=VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00019 VAR00023 VAR00026 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 /SCALE('SKALA MLQ') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntax		

Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet0]

**Scale: SKALA MLQ****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	18

GET

FILE='C:\Users\User\Documents\ASIH MENANTI\Untitled3.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006

VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013

VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020

VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027

VAR00028 VAR00029

/SCALE('SKALA OCB') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Reliability

Notes		
Output Created		29-OCT-2020 14:34:45
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	C:\Users\User\Documents\ASIH MENANTI\Untitled3.sav DataSet1 <none> <none> <none> 84
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 /SCALE('SKALA OCB') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntax		
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.02 00:00:00.01

[DataSet1] C:\Users\User\Documents\ASIH MENANTI\Untitled3.sav

## Scale: SKALA OCB

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	29

**4.3. Lampiran CFA (Halaman Pertama & Akhir)**

Mplus VERSION 7  
MUTHEN & MUTHEN  
10/11/2020 10:34 AM

## INPUT INSTRUCTIONS

TITLE:RQT  
DATA:FILE IS yes.txt;  
VARIABLE: NAMES ARE I1-I24;  
USEVAR ARE I1-I24;  
CATEGORICAL ARE I1-I24;  
MODEL:RQT BY I1 I2 I3 I4 I5 I6 I7 I8 I9 I10 I11 I12 I13 I14 I15 I16 I17 I18 I19 I20 I21 I2  
I23 I24;  
OUTPUT:STANDARDIZED (STDYX);MODINDICES(ALL);

## \*\*\* WARNING

Input line exceeded 90 characters. Some input may be truncated.  
MODEL:RQT BY I1 I2 I3 I4 I5 I6 I7 I8 I9 I10 I11 I12 I13 I14 I15 I16 I17 I18 I19 I20 I21  
I22  
1 WARNING(S) FOUND IN THE INPUT INSTRUCTIONS

RQT  
SUMMARY OF ANALYSIS

Number of groups	1
Number of observations	84

Diagram output

c:\users\user\documents\asih menanti\ocb.dgm

Beginning Time: 11:05:02

Ending Time: 11:05:06

Elapsed Time: 00:00:04

MUTHEN & MUTHEN

3463 Stoner Ave.

Los Angeles, CA 90066

Tel: (310) 391-9971

Fax: (310) 391-8971

Web: [www.StatModel.com](http://www.StatModel.com)

Support: [Support@StatModel.com](mailto:Support@StatModel.com)

Copyright (c) 1998-2012 Muthen & Muthen



#### 4.4. Diagram RQT, MLQ, OCB

##### *RQT DIAGRAM*

##### Hasil Uji Validitas Konsistensi Internal *RQT*

Aspek	Aitem	
	Valid	Tidak Valid
1. Regulasi Emosi	2,6,11	17,22
2. Control Emosi	9,28,31,34,41	4
3. Optimis	23,32	3,18,24,39
4. Analisis Penyebab	10,14,30,35,42	1,33,42
5. Empati	37,40	8,21,25,27
6. Keyakinan diri	13,15,19,36	16,20
7. Kemampuan menggapai suatu keberhasilan	5,7,26,29	12,38
Total	24	18

##### Hasil Uji Validitas Konstruk dengan Cara *CFA* pada *RQT*

##### Koefisien Muatan Faktor Skala *RQT*

Aitem	<i>SLF</i>	T-Value	Sig.
I1	1.000	999.000	NS
I2	1.409	8.795	S
I3	1.033	6.632	S
I4	1.355	7.626	S
I5	1.181	7.363	S
I6	0.874	7.140	S
I7	1.123	8.025	S
I8	0.708	5.280	S
I9	1.052	6.199	S
I10	1.066	7.657	S
I11	1.036	7.075	S
I12	0.969	6.128	S
I13	1.370	7.564	S
I14	1.033	8.551	S
I15	1.087	7.073	S
I16	0.551	4.095	S
I17	1.106	7.370	S

I18	0.747	4.874	S
I19	-0.968	-6.951	NS
I20	0.969	6.533	S
I21	1.064	8.391	S
I22	1.057	7.571	S
I23	0.791	4.746	S
I24	0.978	6.342	S

Keterangan: Tanda S menunjukkan bahwa aitem tersebut signifikan dan tanda NS menunjukkan bahwa item tidak signifikan.

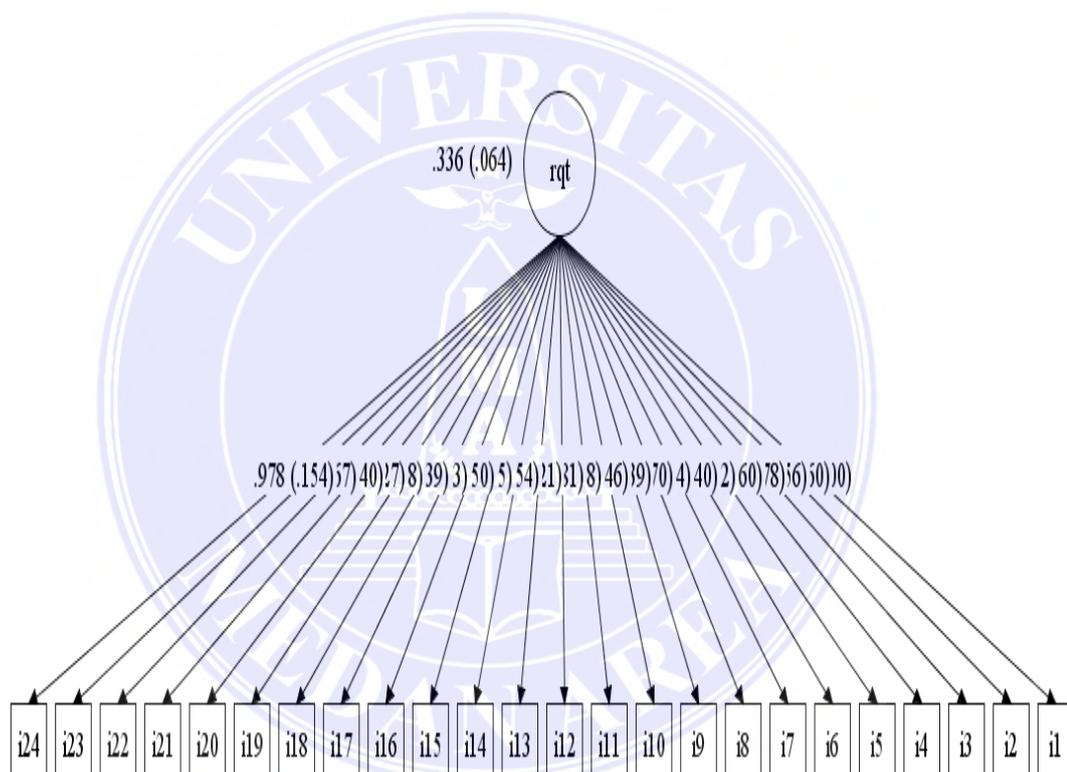


Diagram CFA RQT

**MLQ DIAGRAM**Hasil Uji Validitas Konsistensi Internal *MLQ*

Aspek	Aitem	
	Valid	Tidak Valid
8. Pengaruh Ideal	5,13,14,15	1,9
9. Motivasi Inspirasi	6,10,16,17	2,18
10. Stimulasi Intelektual	3,7,11,20,21	19
11. Pertimbangan atau perhatian secara individual	4,8,22,23,25	12
Total	18	6

Hasil Uji Validitas Konstruk dengan Menggunakan *CFA*Koefisien Muatan Faktor Skala *MLQ*

Aitem	<i>SLF</i>	T-Value	Sig.
I25	1.000	999.000	NS
I26	1.350	9.682	S
I27	0.973	6.986	S
I28	1.215	7.606	S
I29	1.089	8.126	S
I30	0.836	7.522	S
I31	1.121	9.136	S
I32	0.678	5.568	S
I33	0.941	6.152	S
I34	1.073	8.613	S
I35	0.911	6.407	S
I36	0.890	6.123	S
I37	1.275	8.068	S
I38	1.022	8.684	S
I39	1.008	7.853	S
I40	0.605	4.667	S
I41	0.966	7.246	S
I42	0.683	5.061	S

Keterangan: Tanda S menunjukkan bahwa aitem tersebut signifikan dan tanda NS menunjukkan bahwa aitem tidak signifikan.

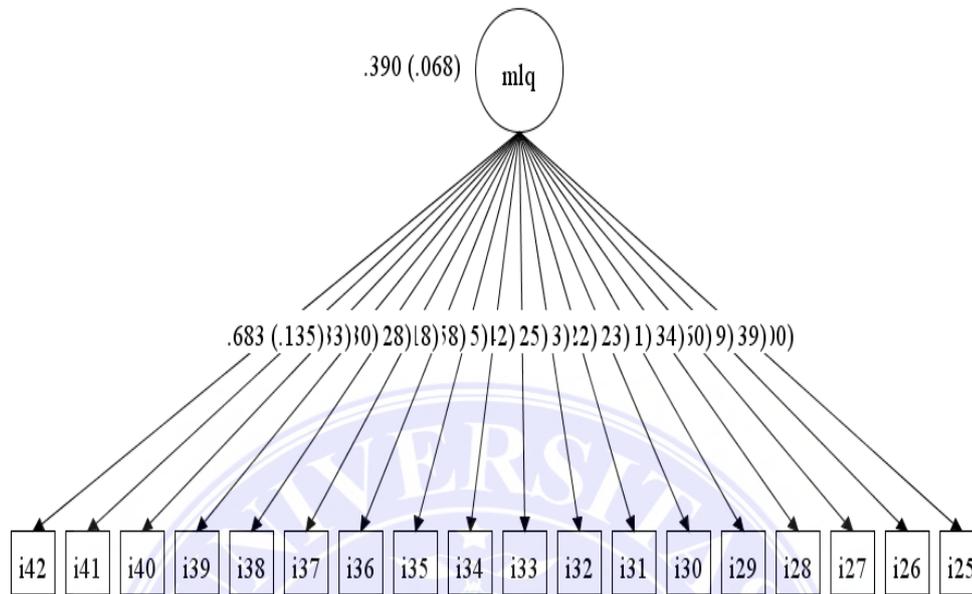


Diagram CFA MLQ:

**OCB DIAGRAM**

Hasil Uji Validitas Konsistensi Internal OCB

Aspek	Aitem	
	Valid	Tidak Valid
12. Membantu orang lain	2,3,4,5,6,8,9	1,7
13. Kesungguhan	15,16,20,22	11,13,14,17,21,23
14. Berpartisipasi untuk kepentingan umum/bersama	26,28,29,30,31,32	24,25,27
15. Sikap positif	33,34,35,38,39,40,41	36, 37
16. Sopan	17,18,43,46	10,12,42,44,45
Total	28	18

Hasil Uji Validitas Konstruk dengan Cara *CFA* pada *OCB*Koefisien Muatan Faktor Skala *OCB*

Aitem	<i>SLF</i>	T-Value	Sig.
I44	1.000	999.000	NS
I45	1.457	8.576	S
I46	1.062	6.344	S
I47	1.401	7.604	S
I48	1.188	7.297	S
I49	0.891	7.033	S
I50	1.122	7.766	S
I51	0.764	5.455	S
I52	1.063	5.950	S
I53	1.091	7.694	S
I54	1.051	6.794	S
I55	1.010	6.130	S
I56	1.367	7.393	S
I57	1.094	8.129	S
I58	1.100	6.944	S
I59	0.631	4.491	S
I60	1.128	7.245	S
I61	0.799	5.056	S
I62	-0.964	-6.658	NS
I63	1.019	6.725	S
I64	1.080	8.064	S
I65	1.033	7.080	S
I66	0.764	4.399	S
I67	0.963	6.047	S
I68	1.001	8.061	S
I69	1.215	6.700	S
I70	0.791	4.211	S
I71	0.796	4.249	S

Keterangan: Tanda S menunjukkan bahwa aitem tersebut signifikan dan tanda NS menunjukkan bahwa aitem tidak signifikan.

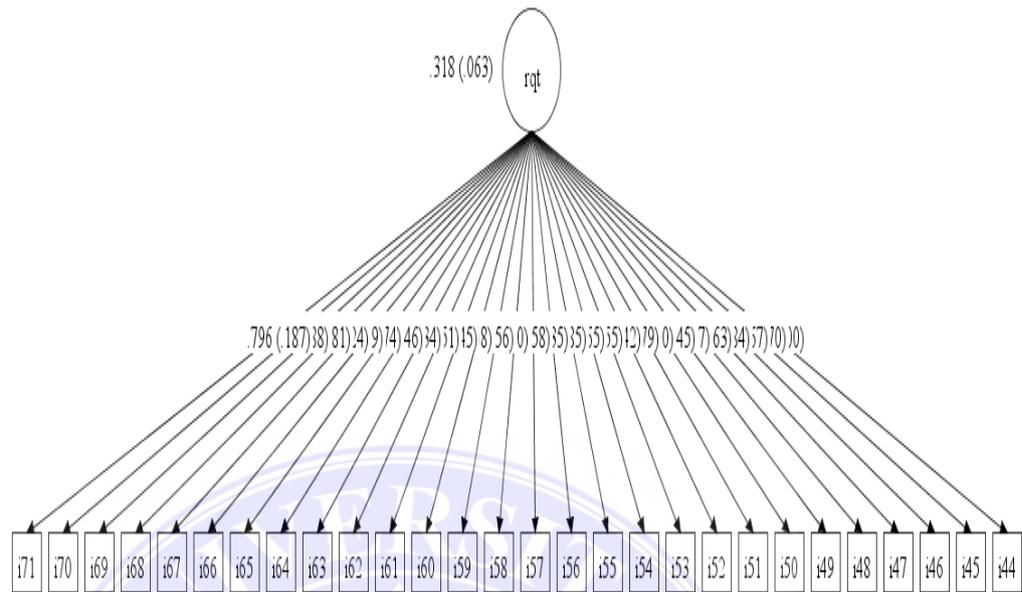


Diagram CFA OCB

Diagram Linieritas *Independent Variable* (Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan *OCB* Rekan Kerja) dengan *Independent Variable* (Resiliensi Guru di dalam Bekerja)

#### 4.5. Uji Normalitas

```
EXAMINE VARIABLES=RQT MLQ OCB
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS NONE
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

## Explore

### Notes

Output Created		12-OCT-2020 22:53:02
Comments		
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	84
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used. EXAMINE VARIABLES=RQT MLQ OCB /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS NONE /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Syntax		
	Processor Time	00:00:01.02
Resources	Elapsed Time	00:00:01.04

[DataSet0]

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
RQT	84	100.0%	0	0.0%	84	100.0%
MLQ	84	100.0%	0	0.0%	84	100.0%
OCB	84	100.0%	0	0.0%	84	100.0%

**RQT**

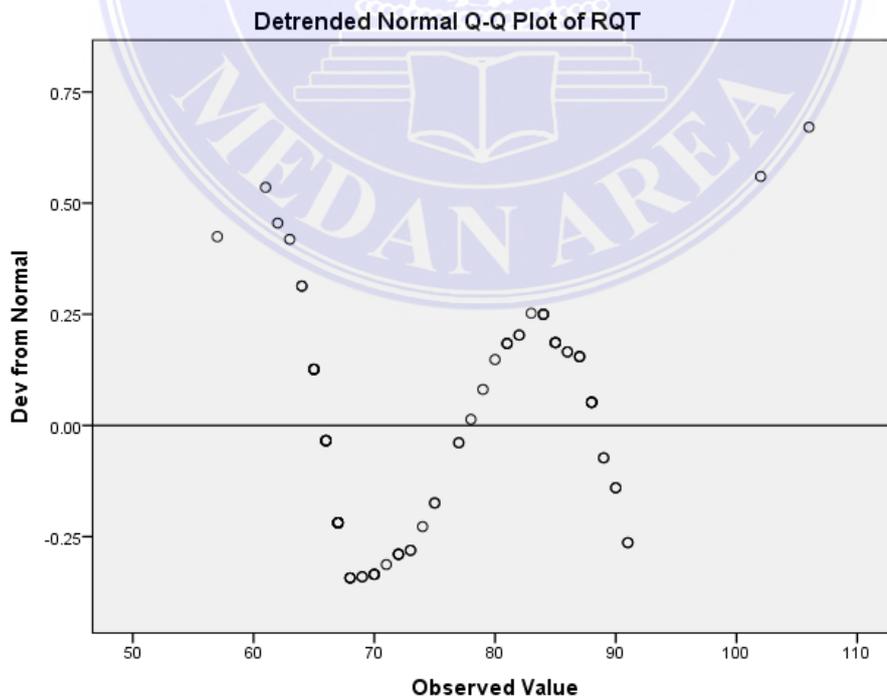
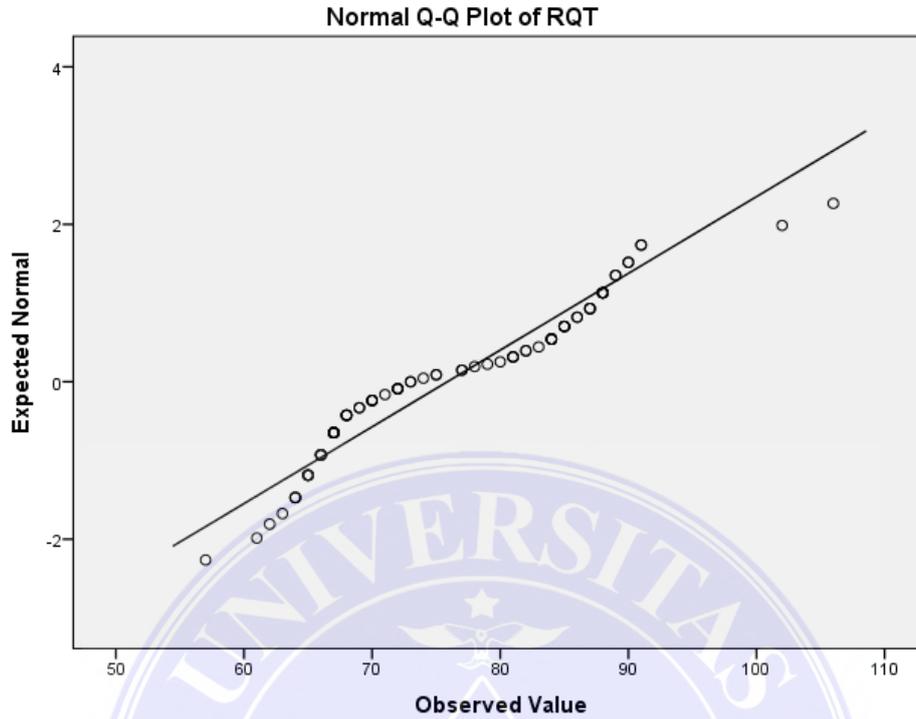
RQT Stem-and-Leaf Plot

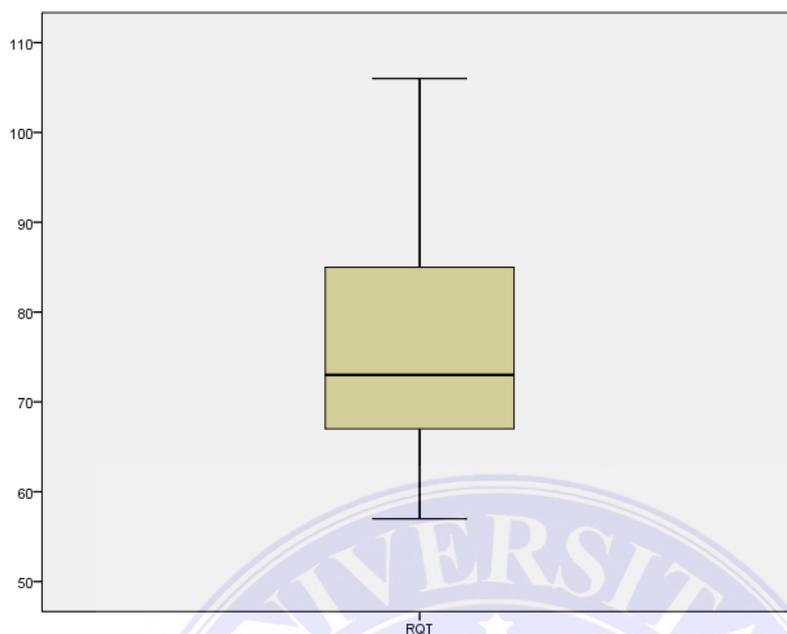
Frequency Stem & Leaf

```

1.00  5 . 7
31.00  6 . 12344455555666667777777888899
18.00  7 . 000012222334557789
28.00  8 . 0111223444445555667778888899
 4.00  9 . 0011
 2.00 10 . 26
    
```

Stem width: 10.00  
 Each leaf: 1 case(s)



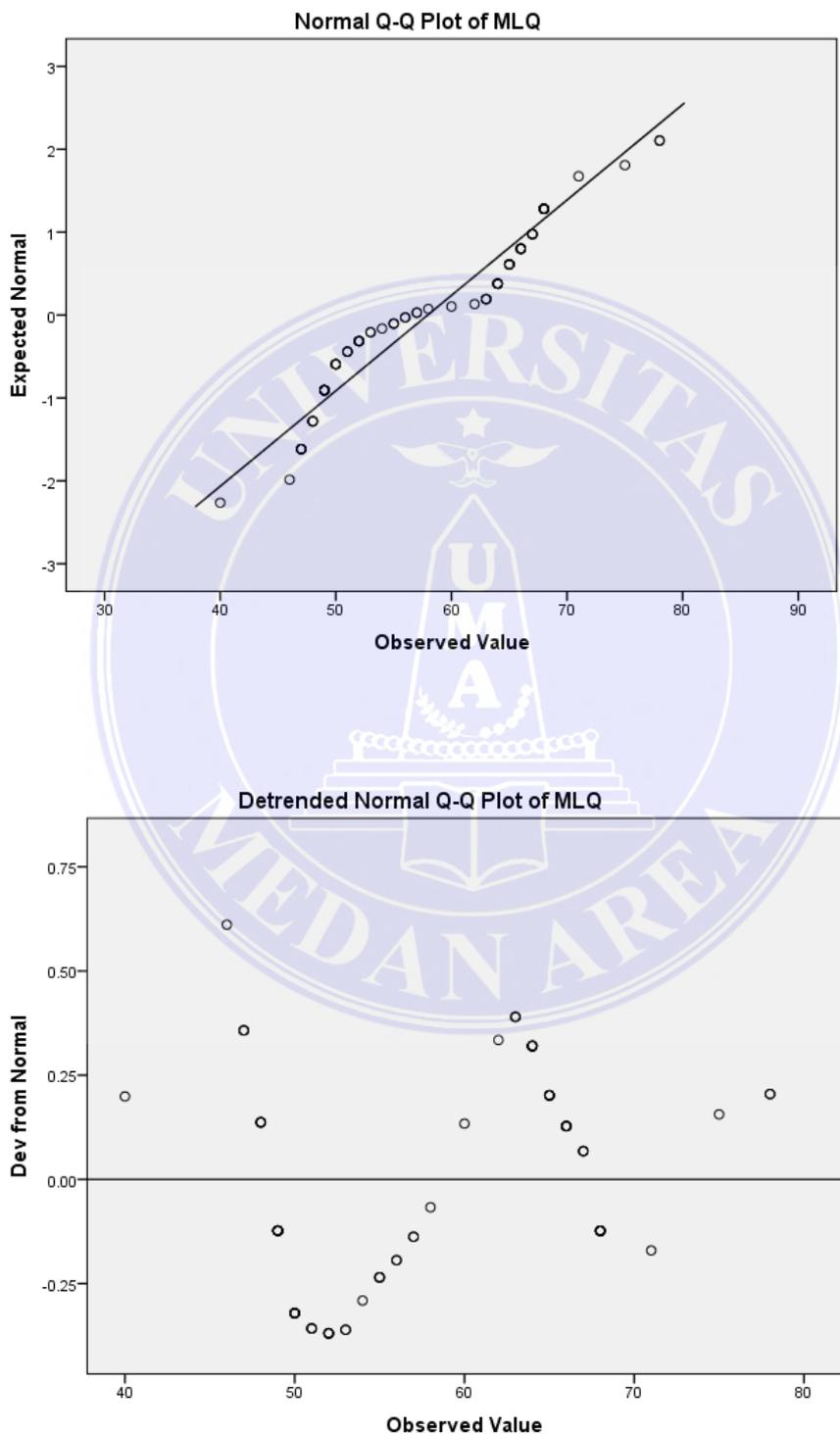


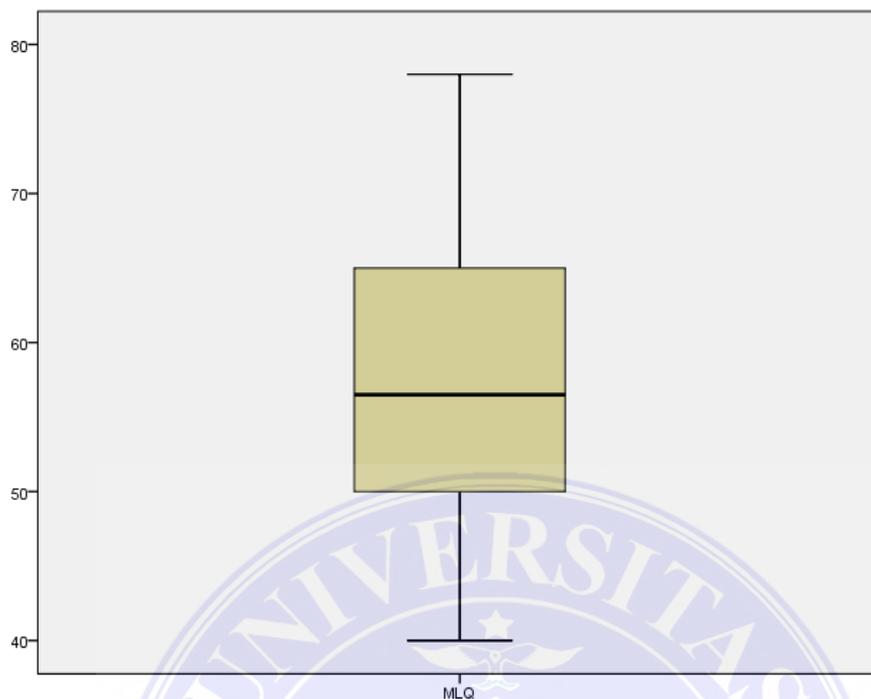
**MLQ**

MLQ Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
1.00	4 . 0
19.00	4 . 6777788889999999999
17.00	5 . 0000011122222334
8.00	5 . 55566778
14.00	6 . 023334444444444
21.00	6 . 555556666677788888888
1.00	7 . 1
3.00	7 . 588

Stem width: 10.00  
Each leaf: 1 case(s)





**OCB**

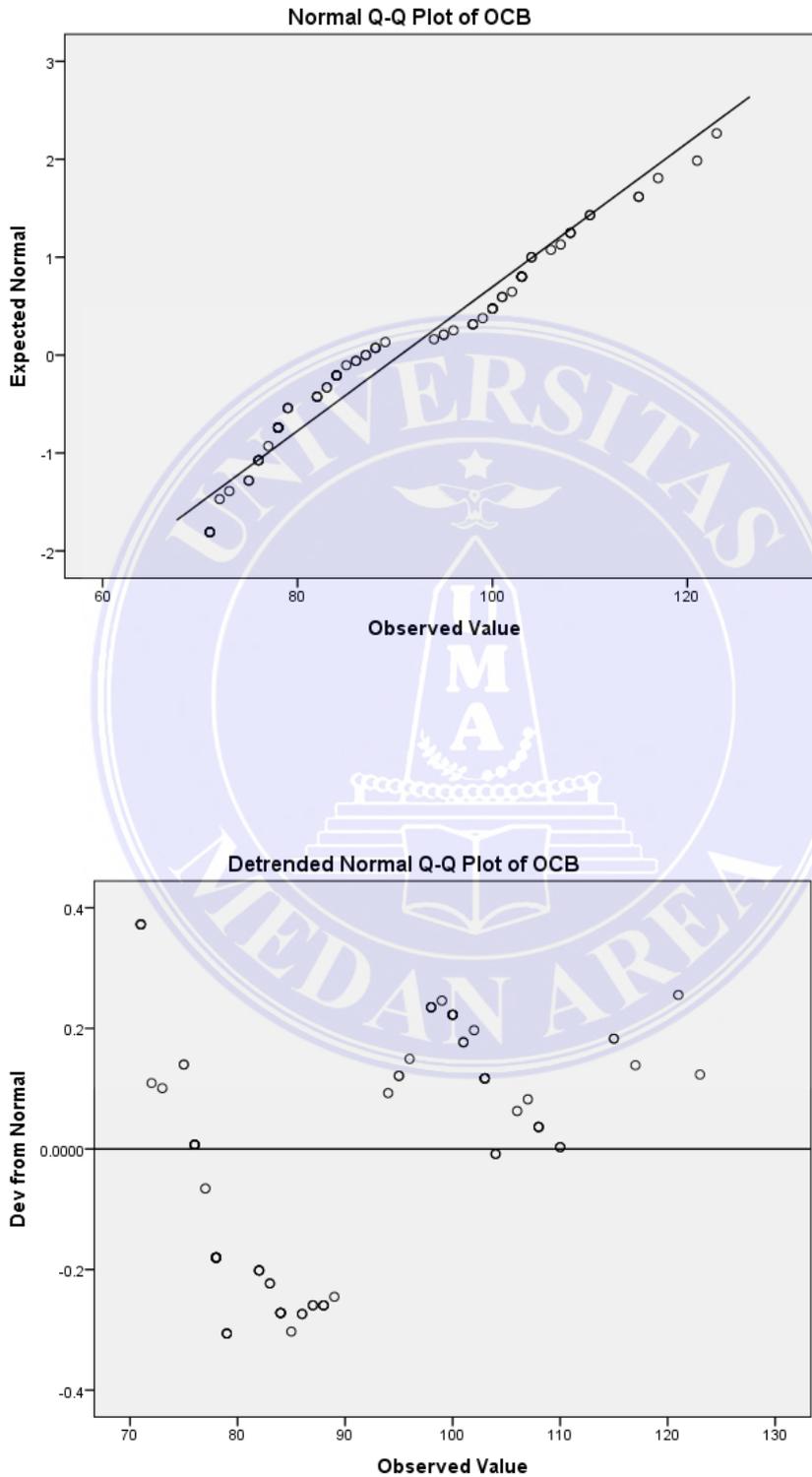
OCB Stem-and-Leaf Plot

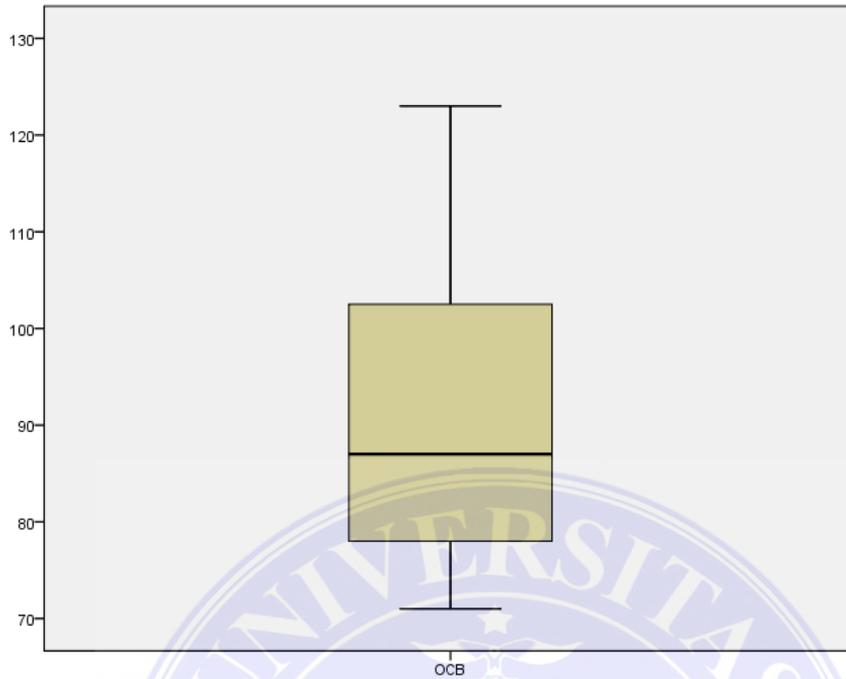
Frequency Stem & Leaf

26.00	7 .	1111123556666678888888999
21.00	8 .	222233444444566778889
8.00	9 .	45568889
22.00	10 .	0000011233333334467888
5.00	11 .	00557
2.00	12 .	13

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)





NPAR TESTS  
 /K-S(NORMAL)=RQT MLQ OCB  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

Notes		
Output Created		12-OCT-2020 22:54:08
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	84
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RQT MLQ OCB /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	131072

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0]

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
RQT	84	75.8810	10.25976	57.00	106.00
MLQ	84	57.9405	8.68505	40.00	78.00
OCB	84	90.5238	13.59879	71.00	123.00

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		RQT	MLQ	OCB
N		84	84	84
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	75.8810	57.9405	90.5238
	Std. Deviation	10.25976	8.68505	13.59879
Most Extreme Differences	Absolute	.145	.162	.137
	Positive	.145	.158	.137
	Negative	-.107	-.162	-.102
Kolmogorov-Smirnov Z		1.332	1.485	1.253
Asymp. Sig. (2-tailed)		.058	.054	.087

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### 4.6. Digram Linieritas X1, X2 ke Y-6

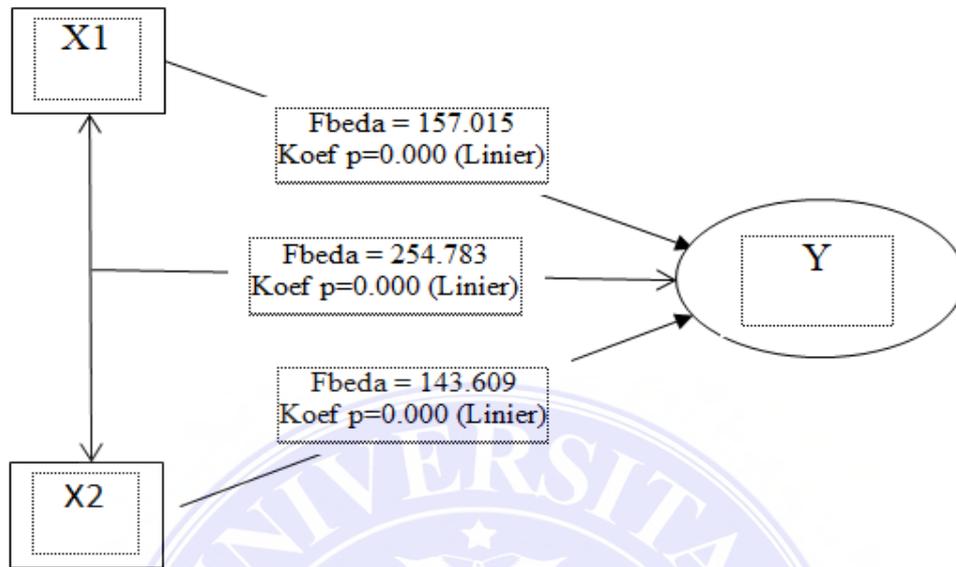


Diagram Hasil Uji Linieritas *Independent Variable* (X1, X2) dengan *Independent Variable* (Y)

#### 4.7. Regresi dan Linieritas

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT RQT
/METHOD=ENTER MLQ.
```

## Regression

Notes		29-OCT-2020 15:27:08
Output Created		
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\User\Documents\ASIH MENANTI\Untitled1.sav DataSet2 <none> <none> <none> 84
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT RQT /METHOD=ENTER MLQ.
Syntax		
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots	00:00:00.00 00:00:00.02 1380 bytes 0 bytes

[DataSet2] C:\Users\User\Documents\ASIH MENANTI\Untitled1.sav

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RQT	75.8810	10.25976	84
MLQ	57.9405	8.68505	84

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MLQ <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: RQT  
b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.811 <sup>a</sup>	.657	.653	6.04594	.657	157.015	1

**Model Summary**

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	82 <sup>a</sup>	.000

a. Predictors: (Constant), MLQ

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5739.434	1	5739.434	157.015	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2997.375	82	36.553		
	Total	8736.810	83			

a. Dependent Variable: RQT

b. Predictors: (Constant), MLQ

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.405	4.476		4.559	.000
	MLQ	.957	.076	.811	12.531	.000

a. Dependent Variable: RQT

## REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT RQT
/METHOD=ENTER OCB.

```

## Regression

		Notes	
Output Created			29-OCT-2020 15:27:34
Comments			
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\User\Documents\ASIH MENANTI\Untitled1.sav DataSet2 <none> <none> <none>	84
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT RQT /METHOD=ENTER OCB.	
Syntax			
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots		00:00:00.03 00:00:00.02 1380 bytes 0 bytes

[DataSet2] C:\Users\User\Documents\ASIH MENANTI\Untitled1.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
RQT	75.8810	10.25976	84
OCB	90.5238	13.59879	84

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OCB <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: RQT  
b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.870 <sup>a</sup>	.757	.754	5.09332	.757	254.783	1

**Model Summary**

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	82 <sup>a</sup>	.000

- a. Predictors: (Constant), OCB

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6609.570	1	6609.570	254.783	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2127.239	82	25.942		
	Total	8736.810	83			

- a. Dependent Variable: RQT  
b. Predictors: (Constant), OCB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.478	3.763		4.379	.000
	OCB	.656	.041	.870	15.962	.000

- a. Dependent Variable: RQT

**REGRESSION**

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT RQT
/METHOD=ENTER MLQ OCB.

```

**Regression**

		Notes
Output Created		29-OCT-2020 15:28:15
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\User\Documents\ASIH MENANTI\Untitled1.sav DataSet2 <none> <none> <none>
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT RQT /METHOD=ENTER MLQ OCB.
Syntax		
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots	84  00:00:00.00 00:00:00.01 1636 bytes 0 bytes

[DataSet2] C:\Users\User\Documents\ASIH MENANTI\Untitled1.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
RQT	75.8810	10.25976	84
MLQ	57.9405	8.68505	84
OCB	90.5238	13.59879	84

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OCB, MLQ <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: RQT  
b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.883 <sup>a</sup>	.780	.775	4.87107	.780	143.609	2

**Model Summary**

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	81 <sup>a</sup>	.000

- a. Predictors: (Constant), OCB, MLQ

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6814.899	2	3407.450	143.609	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1921.910	81	23.727		
	Total	8736.810	83			

- a. Dependent Variable: RQT  
b. Predictors: (Constant), OCB, MLQ

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.295	3.758		3.538	.001
	MLQ	.329	.112	.278	2.942	.004
	OCB	.481	.071	.637	6.732	.000

- a. Dependent Variable: RQT

### 4.8. Data RQT, MLQ, OCB

#### Data RQT

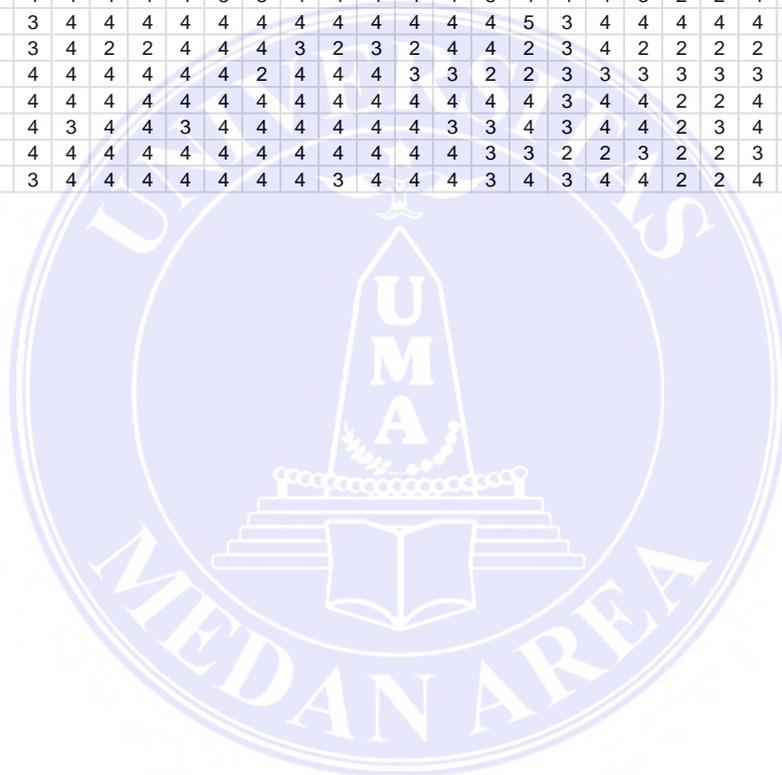
No. Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	
1	2	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	
2	2	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	2	4	
3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	
4	2	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	4	4	4	3	3	2	4	2	3	
5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	
6	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	
7	3	5	3	4	5	3	4	2	4	4	4	4	5	4	3	1	5	5	3	3	3	2	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	
8	3	2	2	4	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	4	4	3	2	4	4	3	4	4	2	3	3	3	
9	2	3	2	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	2	4	3	5	4	4	4	4	4		
10	2	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	5	2	3	4	4	4	3	3	2	5	4	3	3	2	3	2	2	4	4		
11	2	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3		
12	2	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	4	2	4	2	4	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	
13	2	2	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	
14	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	
15	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
16	2	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	
17	2	3	2	3	3	1	3	2	4	4	3	4	2	3	2	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	1	3	2	2	2	4	4	2	4	4	2	4	2	
18	2	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	3	5	4	3	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	5	1	5	5	5	3	1	5	5	5		
19	2	2	2	3	4	3	4	4	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4
20	2	2	2	4	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	4	3	3	2	2	3	
21	2	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	4	3	3	2	2	3	
22	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	5	2	3	4	4	3	4	4	3	3	2	5	4	3	3	2	3	2	2	4	
23	2	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	2	2	4	4	
24	2	3	2	4	3	1	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	2	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	5	4	4	4	3	4	4	4	
25	2	4	2	4	4	3	3	2	4	3	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	5	5	3	3	2	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	2	3	3	
26	2	3	2	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
27	3	2	3	2	4	2	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	1	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	2	3	5	2	3	4	4	
28	2	3	2	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	
29	4	5	2	2	5	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	5	2	4	4	5	2	5	4	4	5	5	5	5	
30	3	5	3	2	5	3	4	2	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
31	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	3	3	5	4	4	4	3	4	
32	2	4	3	4	4	2	3	3	2	4	2	4	4	2	4	2	4	3	3	3	2	3	2	2	4	3	4	3	2	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	2	4
33	2	5	3	5	5	3	5	3	4	5	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	2	3	2	3	2	5	3
34	2	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	2	3	2	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	2	2	2	4
35	2	5	2	2	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	2	4	5	4	4	2	3	5	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
36	2	5	3	5	5	3	5	3	4	5	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	2	3	2	3	2	5	3	
37	2	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	2	4	3	3	4	2	2	4	3	2	2	3
38	3	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	2	4	5	4	1	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	1	5	4	4	3	3	4	3	3	3	
39	2	2	2	3	3	3	3	3	1	5	2	4	5	1	3	3	3	4	4	4	1	1	1	5	5	1	3	3	2	4	1	5	4	2	3	3	2	2	4	1	1	5	
40	1	5	3	2	5	3	3	3	5	4	4	2	5	3	5	2	3	3	4	2	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	5	3	4	2	4	2	4	

No. Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42						
41	2	2	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3						
42	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2	4	2	2	4						
43	1	1	2	4	3	3	3	4	4	2	2	4	4	5	1	5	4	2	3	3	4	2	5	1	5	1	4	2	4	3	3	3	4	2	2	3	3	1	5	5	1							
44	5	1	2	4	3	3	4	4	2	2	2	5	5	2	4	3	4	4	5	1	3	3	5	5	1	4	2	3	3	4	4	5	5	2	2	3	3	4	2	5	5							
45	2	4	3	4	4	4	3	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	2	4	4	3	5	4	2	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	2	2						
46	2	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	2	4						
47	2	2	2	3	3	3	3	3	1	5	2	4	5	5	3	3	3	4	4	4	1	1	1	5	5	1	3	3	2	4	1	5	4	2	3	3	2	2	4	1	1	5						
48	2	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4	1	3	3	4	3	3	4	2	2	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3						
49	2	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	2	2	4	2	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	2	2	3						
50	1	5	1	3	5	3	5	3	5	5	1	3	5	3	1	5	3	5	5	3	1	5	3	5	2	4	3	5	3	5	2	1	5	5	5	2	1	5	2	3	5							
51	1	4	3	2	5	3	3	3	5	4	4	2	5	3	5	2	3	3	4	2	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	2	4	3	5	3	4	2	4	2					
52	2	2	2	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4						
53	2	4	3	3	3	3	2	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3					
54	3	2	2	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	2	2	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4				
55	2	3	2	4	5	2	5	3	5	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	2	5	3	4	4	4	4	3	5	4	2	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	5			
56	2	3	3	4	5	2	4	3	2	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4			
57	2	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	4	3	2	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3				
58	3	2	2	4	4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	3	2	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3			
59	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	4	2	4	2	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	2	4		
60	2	3	3	1	5	5	4	2	4	4	4	2	5	4	4	2	4	4	4	3	4	2	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	5	4	4				
61	2	3	2	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	1	3	4	5	3	3	5	3	5	5	1	5	5	5	3	1	1	5	5	5	5	5					
62	2	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	2	4	3	4	2	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	2	2	4				
63	2	2	2	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2	4			
64	2	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	4			
65	2	3	2	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	2	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2			
66	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	
67	2	5	2	2	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	2	4	5	4	4	2	3	5	3	4	4	4	3	4	4	1	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
68	3	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	2	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3		
69	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	2	4	3	4	4	2	2	5	2	4	4	3	4	4	4	5	2	4	3	3	1	4	5	4	3	4	4	3	4	4			
70	3	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	2	4	5	4	1	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	1	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3			
71	2	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
72	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4	4		
73	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
74	3	5	3	4	2	2	2	4	3	2	4	2	3	2	2	3	2	4	4	3	4	2	2	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	3	2	2	5	4	1	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	1	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
76	3	5	3	2	5	3	4	2	4	4	4	4	5	4	3	1	5	5	3	3	3	2	2	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	
77	2	5	3	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	4	5	2	3	4	4	3	4	4	3	3	2	5	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	4	4		
78	1	5	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	2	5	2	4	4	3	2	4	2	4	4	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
79	3	2	2	2	3	2	2	4	2	4	4	2	4	4	3	2	4	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	
80	2	2	3	4	4	2	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	2	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	4	2	3	4	2	2	2	4	4	4	
81	2	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	3	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	2	4	5	4	1	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	1	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
83	3	5	1	4	5	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	4	2	3	3	4								

## Data MLQ

No. Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	3	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2
3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
6	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
7	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	2	4	4
8	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	4	4	3	2	5	4	2	3	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
12	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
13	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3
14	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
15	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
17	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2	2	4	3	2	3	1	4	2	4	2	2	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3
20	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4
21	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4
22	5	5	5	5	5	4	4	3	2	5	4	2	3	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4
25	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4
27	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	3	2
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4
29	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	5	2	5	4	2	2	4	2	2	4	4
30	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	2	4	4
31	4	4	5	4	4	4	3	3	2	4	4	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	3	4	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
34	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4
35	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
36	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4
38	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4
39	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	5	5	4	4	1	1	2	2	3	3	3	3
40	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	3	5	5	3	5	1	3	4	5
41	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2
43	5	5	4	4	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5
44	5	5	4	4	4	5	5	2	2	1	1	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	5	4	4
45	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2
47	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	5	5	4	4	1	1	2	2	3	3	3	3
48	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
49	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
50	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	3	4	4
51	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3	5	5	3	5	1	3	4	5
52	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
53	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
54	4	4	5	4	4	4	3	3	2	4	4	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	3	4	5
55	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	2	3	5	5	4	4	4	4
56	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	3
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4

No. Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2
63	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
64	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
65	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
67	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
68	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	4
69	4	4	5	4	4	4	3	3	2	4	4	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	3	4	5
70	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4
71	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
72	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	3
73	4	4	5	4	4	4	3	3	2	4	4	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	3	4	5
74	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2	2	4	4	4
75	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4
76	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	2	4	4
77	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4
78	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	3	4	2	2	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
80	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	3	3	4
82	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
84	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	2	4	4



**Data OCB**

No. Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
1	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	4	4	5	4	2	4	4	3	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4				
2	4	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3				
3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3				
5	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3				
6	4	4	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
7	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3				
8	4	4	3	2	4	3	4	2	4	4	2	4	2	2	2	3	4	2	4	3	3	2	2	4	4	4	2	4	2	2	3	2	2	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	2	4	3	2	4	3		
9	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4				
10	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	2	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4		
11	4	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3				
12	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4				
13	4	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3			
14	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3			
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3				
16	4	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3			
17	4	3	4	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	5	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2		
18	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	2	1	4	4	3	5	3	2	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4			
19	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
20	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3		
21	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3		
22	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	
23	4	4	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
24	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	5	5	3	3	4	2	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		
25	4	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	5	3	2	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4		
26	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4		
27	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	2	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	3	2	3	2	3		
28	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4		
29	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	1	5	5	4	4	4	4	5	1	1	1	4	5	2	2	4	4	3			
30	4	4	2	4	4	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3		
31	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	2	3	4	2	3	5	3	5	3	4	4	4	4			
32	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4		
33	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	2	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
34	3	4	4	2	2	3	4	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	2	3	3	3	2	3	4	3	4	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
36	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	2	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
37	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	
38	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	
39	4	4	3	3	2	4	2	4	1	5	5	1	4	4	2	2	3	3	1	5	5	1	1	4	4	3	3																									

No. Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
41	4	4	2	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	2	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3			
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4		
43	4	4	3	3	1	5	1	5	1	4	2	4	3	3	4	4	1	1	3	4	5	1	1	4	4	3	3	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	5	5	5			
44	5	5	2	2	3	3	2	4	2	5	1	5	2	2	2	3	3	2	4	1	1	2	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1			
45	4	4	2	3	4	2	2	2	4	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4			
46	4	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3		
47	4	4	3	3	2	4	2	4	5	1	5	1	4	4	2	2	3	3	5	5	5	1	1	4	4	3	3	4	4	4	5	5	1	2	2	2	3	3	3	3	2	4	4	4	1	1	1	1		
48	2	2	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	3	4	4	4			
49	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3		
50	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	4	2	5	5	2	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4		
51	4	4	4	5	5	5	4	2	4	3	5	2	2	4	5	1	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	1	3	3		
52	4	4	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	2	3	4	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	
53	2	2	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	4	4	4		
54	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	2	3	5	3	5	3	4	4	
55	5	5	2	4	5	4	4	5	4	4	3	4	2	5	5	2	4	2	1	4	3	4	3	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4		
56	4	4	2	2	2	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	4		
57	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4		
58	4	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4		
59	4	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3		
60	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	3	4	4	2	3		
61	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	2	1	4	4	3	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4		
62	4	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	4	4	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	
63	4	4	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	
64	4	3	2	4	2	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	
65	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	4	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	
66	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	2	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4		
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
68	3	4	4	4	4	5	2	4	4	5	3	4	5	3	4	3	4	2	4	4	4	3	1	4	3	4	3	1	3	5	2	3	4	4	4	4	5	4	3	2	2	4	3	5	4	3	4	4	4	
69	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	5	4	4	4	4	5	4	4	2	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4
70	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3		
71	2	2	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	4	4	4	4	
72	4	3	2	2	3	4	2	4	2	2	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2	4	4	2	2	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	3	3	2	4	4	4	4	
73	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	2	3	4	2	3	5	3	5	3	4	4	4	4		
74	3	2	4	2	2	4	2	2	3	4	4	3	2	3	4	2	4	2	3	2	2	3	4	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	4	3	4	2	3	4	3	2	3	2	3	2	2	
75	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
76	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
77	4	4	2	4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
78	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	
79	4	2	2	2	2	4	4	4	2	2	3	2	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	
80	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3																							

## LAMPIRAN 5 :

### RIWAYAT HIDUP PENELITI

Peneliti tesis dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Resiliensi Guru dalam Bekerja di SMA Negeri 2 Medan, bernama Galih Mataro. Galih Mataro lahir di Medan pada tanggal 24 Agustus 1991 dari ayah bernama Prof. Dr. Abdul Murad, M.Pd. dan ibu bernama Prof. Dr. Asih Menanti, MS., S. Psi. Galih Mataro mempunyai adik bernama dr. Causa Sakina.

Galih Mataro mengikuti Pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) di TK Rhaudatul pada tahun 1995 – 1997, Sekolah Dasar (SD) di SD Harapan pada tahun 1997 - 2003, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 12 pada tahun 2003 - 2006, Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 1 pada tahun 2006 – 2009. Pendidikan TK, SD, dan SMA ditempuh di Kota Medan, sedangkan Pendidikan SMP ditempuh di Bandung.

Mengikuti Pendidikan Sarjana Satu (S1) di Perguruan Tinggi Negeri, yaitu di Universitas Sumatera Utara (USU) pada Fakultas Psikologi, pada tahun 2011/2012 – 2016/2017. Kemudian menempuh Pendidikan Magister (S2) di Perguruan Tinggi Swasta, yaitu di Universitas Medan Area pada Program Studi Psikologi Sains, pada tahun 2018/2019 – 2020/2021. Sejak SD hingga SMA mengikuti kursus bahasa Inggris di kota Medan dan kota

Bandung. Terakhir kali mengikuti kursus bahasa Inggris di PPIA Medan pada tingkat *advance*. Galih Mataro mempunyai hobby menonton film-film heroik, musik, drama, kuliner, dan mengamati model-model teknologi mobil. Minat membaca, termasuk cukup memadai.

