

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Objek Penelitian

SMA ini lahir dengan nama SMA Poncowati, yang merupakan realisasi dari kebijakan pemerintah kepada Tentara Nasional Indonesia (TNI) Angkatan Darat (AD), agar anggota ABRI yang telah purnabhakti, bersedia ditempatkan di pemukiman baru sebagai transmigran. Sekolah-sekolah didirikan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan, bagi putra putri para purnawirawan transmigran, sehingga mereka kelak dapat meneruskan perjuangan orang tua mereka. Bukan lagi dalam bentuk perjuangan fisik melainkan perjuangan memerangi kebodohan,” ungkapnya. Proses lahirnya SMA Poncowati, diawali oleh perintah/keputusan PATITRAD (Perwira Tinggi Transmigrasi Angkatan Darat)/DE II MENJPAANGAD Nomor : Kep-02/2/1965 tanggal 2 februari 1965. selanjutnya SMA Poncowati secara resmi dibuka pada tanggal 31 Juli 1965. Selanjutnya, oleh Departemen Angkatan Darat dalam hal ini oleh Dinas Transmigrasi Angkatan Darat.

Pada perjalanannya dari SMP Poncowati, sekolah kemudian dipindahkan ke persimpangan antara Jalan Negara Lintas Sumatera dengan jalan masuk Desa Poncowati, yang saat ini dikenal dengan Jalan Ahmad yani. ”Ketika itu sekolah menempati komplek bangunan Kantor Komando Pelaksana Transmigrasi Angkatan Darat (Kolak Transad). Bangunan Kolak Transad inilah yang disebut Kopel. Kemudian, sejak itulah kawasan sekitar sekolah ini dikenal oleh sebutan Kopel,” jelasnya.

Selanjutnya, sesuai dengan hasil peninjauan Departemen Pendidikan Dasar dan Kebudayaan Provinsi Lampung Tanggal 18 Desember 1965, didukung dengan perkembangan wilayah Kecamatan Terbanggibesar dan sekitarnya, serta animo masyarakat untuk bersekolah di SMA Poncowati, juga didukung oleh Musyawarah Pimpinan Daerah (MUSPIDA) setempat, maka pada tanggal 25 Maret 1966, SMA Poncowati diusulkan ke Jakarta untuk menjadi SMA yang berstatus Negeri. "Usulan status SMA negeri ini tidak serta merta direalisasikan, namun melalui proses yang panjang. Pada tanggal 1 Agustus 1966 SMA Poncowati dikukuhkan menjadi SMA Filial dari SMA Negeri 2 Tanjungkarang dengan nomor 446, sehingga saat itu dikenal dengan sebutan SMA Poncowati 446.

Sementara itu, pada tanggal 20 September 1966 pimpinan sekolah diserahkan dari bapak Drs. Y Hardjanto kepada penggantinya bapak Drs. Mugohardjo S.P. Akhirnya, dengan SK Mendikbud Nomor : 0261/0/1977 tanggal 12 Juni 1977 SMA Poncowati yang merupakan Filial SMA Negeri 2 Tanjungkatang dikukuhkan menjadi SMA Poncowati dengan W. Siahaan, B.A. (Alm) sebagai kepala sekolah pertama. Atas dasar SK negeri inilah setiap tanggal 12 Juni kita rayakan sebagai hari ulang tahun sekolah yang kami cintai dan banggakan ini. Lalu, pada tahun pelajaran 1997/1998, penamaan dan penomoran sekolah didasarkan pada nama kecamatan sehingga SMA Negeri Poncowati berubah nama menjadi SMU Negeri 1 Terbanggi Besar dan sering disebut-sebut sebagai SMUNSA. Kemudian, pada tahun 2003/2004 SMU Negeri 1 Terbanggibesar berubah

nama menjadi SMANSA, sesuai dengan peraturan yang mengembalikan status SMU ke SMA. Untuk diketahui, jabatan kepala sekolah SMAN 1 Terbanggibesar sejak berdiri hingga sekarang, berturut-turut adalah sebagai berikut :

1. Suwito Wardoyo dari tanggal 31 Juli 1965 s.d 1 Januari 1966
2. Drs. Y. Hardjanto dari tanggal 1 Januari 1966 s.d 20 September 1966
3. Drs. Mugohardjo S.P dari tanggal 20 September 1966 s.d 1 Januari 1976
4. W. Siahaan, B.A Dari tanggal 1 Januari 1976 s.d 1 Juni 1985
5. Drs. Mulyono, B.A dari tanggal 1 September 1990 s.d 1 pebruari 1998
6. Eko Haryono dari tanggal 1 September 1990 s.d 1 September 1990
7. Drs. Suparman Achmad dari tanggal 1 Februari 1998 s.d 1 Desember 1999
8. Drs. Syatbi Tahmid dari tanggal 30 April 2002 s.d 31 Oktober 2007
9. Hi. Zulkarnaen, S.pd. dari tanggal 30 April 2002 s.d Oktober 2007
10. Drs. M. Said Malik, M.Pd (Plt) dari tanggal 1 Nopember 2007 s.d 24 April 2008
11. Drs. Hi. Dasio Priambodo dari tanggal 25 April 2008 s.d januari 2012
12. Dra. EB. Ambarwati , M. Pd 2012- 2014
13. Drs. Sarmin, M.M 2014-2017
14. Stepanus Wasito,S. Pd, M. Pd 2017 S.d Sekarang

## **1. Visi dan Misi SMAN 1 Terbanggi Besar**

Visi :

**BERIMAN, BERILMU, DAN BERAMAN**

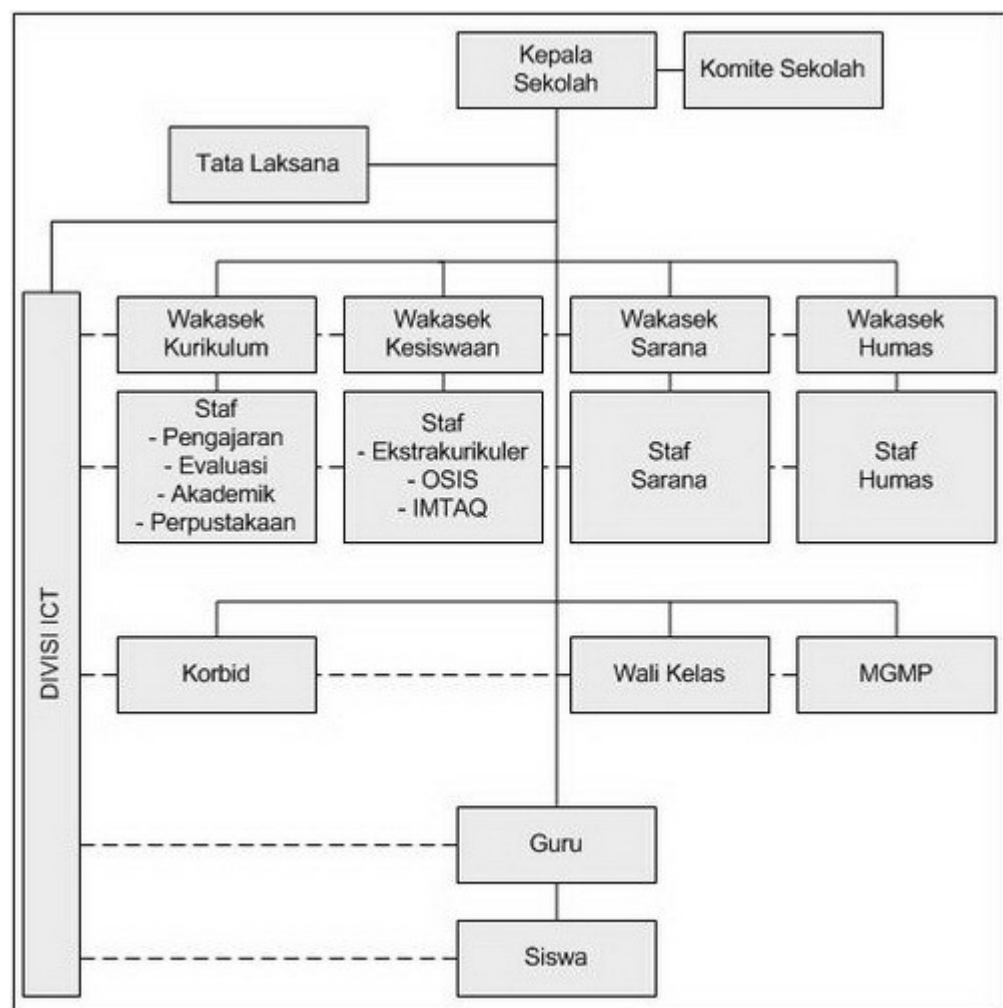
1. Aktif dalam kegiatan keagamaan dan sosial.
2. Unggul dalam pencapaian nilai Ujian Akhir Nasional
3. Mampu bersaing dalam seleksi penerimaan mahasiswa baru (SPMB)
4. Unggul dalam lomba karya ilmiah
5. Unggul dalam kegiatan apresiasi dan kreasi seni
6. Unggul dalam lomba olah raga prestasi
7. Berdisiplin tinggi dan berahlak terpuji
8. Lingkungan sekolah yang rindang, indah, aman dan sehat ( RIAS )

Misi :

1. Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama yang dianut, hingga terwujud ketaqwaan dan ahlak yang terpuji
2. Pengembangan kurikulum berbasis kompetensi.
3. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara aktif sehingga dapat memungkinkan siswa meningkatkan prestasi
4. Mendorong sikap yang kompetitif bagi siswa sehingga dapat dikembangkan sesuai dengan potensi yang dimiliki.

5. Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai sehingga memungkinkan terselenggaranya kegiatan sekolah secara optimal
6. Menerapkan manajemen aspiratif dan partisipatif dengan melibatkan seluruh komponen sekolah dan masyarakat
7. Meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan sekolah
8. Menata lingkungan supaya tercipta suasana yang rindang, indah, aman dan sehat

### 15. Struktur Organisasi SMA N 1 Terbanggi Besar



Gambar 4.1. Struktur Organisasi SMA N 1 Terbanggi Besar

## B. Analisis Statistik Deskriptif

### 1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden dalam penelitian ini yang berjumlah 110 responden meliputi jenis kelamin, usia, unit kerja, lama kerja dan tingkat pendidikan. Adapun karakteristik responden dijabarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.1. Karakteristik Responden SMA N 1 Terbanggi Besar**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Total Responden</b>	<b>Persentase</b>	<b>Jumlah</b>
Jenis kelamin	Laki-laki	38	34,5%	100%
	Perempuan	72	65,5%	
Usia	17-20 tahun	-	-	100%
	21-25 tahun	1	0,9%	
	26-30 tahun	33	30%	
	>30 tahun	76	69,1%	
Lama bekerja	<5 tahun	-	-	100%
	5 tahun	18	16,4%	
	10 tahun	30	27,3%	
	>10 tahun	62	56,4%	

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel 4.1 dengan responden sebanyak 110 orang pada SMA N 1 Terbanggi Besar data yang diperoleh melalui kuisisioner yang diisi oleh responden menunjukkan jenis kelamin perempuan sebanyak 72 orang dengan persentase 65,5% dan jenis kelamin laki laki 38 orang dengan persentase 34,5%. Dapat disimpulkan mayoritas jenis kelamin responden dalam penelitian ini adalah perempuan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan tabel 4.1 mendapatkan hasil bahwa mayoritas responden yang ada pada SMA N 1 Terbanggi Besar berusia diatas 30 tahun, dengan jumlah sebanyak 76 orang atau memiliki persentase sebesar 69,1% dari total keseluruhan. Responden terbanyak kedua yang bekerja berusia 26 sampai 30 tahun, dengan jumlah 33 orang dan memiliki persentase 30%. Sedangkan responden berusia 21 sampai 25 tahun dengan jumlah 1 orang dan memiliki persentase 0,9%. Dapat disimpulkan mayoritas pegawai SMA N 1 Terbanggi Besar berusia diatas 30 tahun.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan tabel 4.1 mendapatkan hasil bahwa mayoritas responden yang ada pada SMA N 1 Terbanggi Besar sudah bekerja diatas 10 tahun dengan jumlah 62 orang dan memiliki persentase 56,4%. Responden yang bekerja 10 tahun dengan jumlah 30 orang dan

persentase sebesar 27,3%. Sedangkan yang bekerja 5 tahun dengan jumlah 18 orang dan persentase sebesar 16,4%.

## 2. Statistik Deskriptif Variabel

### A. Uji Kualitas Instrumen dan Data

Uji kualitas instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian sudah memenuhi kriteria valid dan reliabel. dalam penelitian ini terdiri dari 32 daftar pernyataan yang mewakili setiap variabel dengan jumlah responden 110 dengan menggunakan aplikasi AMOS versi 22.

Hasil yang diperoleh dari pengujian kualitas instrumen dengan uji validitas dan reliabilitas CFA dengan AMOS versi 22 dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas & Reliabilitas**

Variabel	Butir	Factor Loading	Construct Reliability
<b>Servant Leadership</b>	SL1	0,840	0,9473
	SL2	0,848	
	SL3	0,832	
	SL4	0,837	
	SL5	0,865	
	SL6	0,830	
	SL7	0,857	
	SL8	0,865	
	SL9	0,857	
	SL10	0,851	
<b>Budaya Organisasi</b>	BO1	0,861	0,9256
	BO2	0,857	
	BO3	0,832	
	BO4	0,902	
	BO5	0,762	
	BO6	0,893	
	BO7	0,891	
	BO8	0,874	
	BO9	0,843	
	BO10	0,868	
<b>Variabel</b>	<b>Butir</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Construct Reliability</b>



<b>Kinerja</b>	BO11	0,857	0,9423
	BO12	0,910	
	BO13	0,877	
	BO14	0,840	
	KI1	0,841	
	KI2	0,860	
	KI3	0,837	
	KI4	0,887	
	KI5	0,867	
	KI6	0,908	
	KI7	0,863	
	KI8	0,836	

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Untuk uji validitas data formal yang menggunakan AMOS versi 22 dari seluruh daftar pertanyaan yang mewakili setiap variabel yang diujikan. Menurut Ghazali (2011), data dikatakan valid apabila nilai factor loading  $>0,5$ . Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pertanyaan yang mewakili 3 variabel dinyatakan valid dengan nilai  $> 0,5$ .

Ghozali (2011) menyatakan bahwa hasil pengujian dikatakan reliabel jika memiliki nilai *construct reliability*  $>0,7$ . Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa nilai *C.R* pada variabel *servant leadership* sebesar 0,9473, budaya organisasi sebesar 0,9256 dan kinerja sebesar 0,9423, yang nilai masing-masing variabel lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan instrumen penelitian tersebut reliabel sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

## B. Statistik Deskriptif

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian untuk mengetahui rata-rata dari masing-masing indikator yang diujikan dalam penelitian, hasil tersebut dapat dilihat dari table berikut:

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Servant Leadership

<b>Descriptive Statistics</b>				
	N	Minimu m	Maximu m	Mean
SL1	110	1	5	3,68
SL2	110	1	5	3,80
SL3	110	1	5	3,85
SL4	110	1	5	3,72
SL5	110	1	5	3,72
SL6	110	1	5	3,73
SL7	110	1	5	3,76
SL8	110	1	5	3,65
SL9	110	1	5	3,77
SL10	110	2	5	3,82
Rata-rata	110			3.75

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Pada table 4.3 diatas dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian setiap item variabel-variabel menunjukkan tingkat penilaian responden terhadap variable *servant leadership*. Rata-rata penelitian responden dalam penilaian ini ialah 3.75 dengan skor maksimal 5 dan minimum 1. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel *servant leadership* kategori ini adalah tinggi.

Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Variabel	N	Minimum	Maximu m	Mean
BO1	110	1	5	3,62
BO2	110	1	5	3,57

BO3	110	1	5	3,75
BO4	110	1	5	3,65
BO5	110	2	5	3,65
BO6	110	1	5	3,65
BO7	110	1	5	3,68
BO8	110	1	5	3,65
BO9	110	1	5	3,65
BO10	110	1	5	3,70
BO11	110	1	5	3,60
BO12	110	1	5	3,68
BO13	110	1	5	3,63
BO14	110	1	5	3,66
Rata-rata	110			3.65

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Pada table 4.4 diatas dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian setiap item variabel-variabel menunjukkan tingkat penilaian responden terhadap variable budaya organisasi. Rata-rata penelitian responden dalam penilaian ini ialah 3.65 dengan skor maksimal 5 dan minimum 1. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel budaya organisasi dalam kategori ini adalah tinggi.

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean
KI1	110	1	5	3,65
KI2	110	1	5	3,53
KI3	110	1	5	3,56
KI4	110	1	5	3,56
Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean
KI5	110	1	5	3,63
KI6	110	1	5	3,58
KI7	110	1	5	3,57
KI8	110	1	5	3,55
Rata-rata	110			3.57

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Pada table 4.5 diatas dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian setiap item variabel-variabel menunjukkan tingkat penilaian responden terhadap variable kinerja. Rata-rata penelitian responden dalam penilaian ini ialah 3.57 dengan skor maksimal 5 dan minimum 1. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel kinerja dalam kategori ini adalah tinggi.

### C. Hasil Penelitian (Uji Hipotesis)

Sesuai dengan model yang dikembangkan pada penelitian ini, maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM yang dioperasikan dengan menggunakan aplikasi AMOS. Langkah-langkah tersebut mengacu pada proses analisis SEM menurut (Hair, et. Al., 1998 dalam Iman Ghozali 2011).

Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut meliputi:

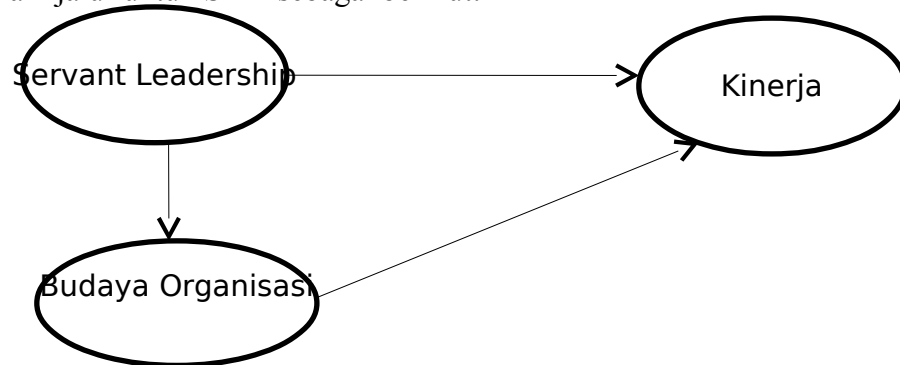
#### 1. Pembahasan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas konsep analisis data yang telah di jelaskan pada Bab II. Secara umum model tersebut terdiri dari satu variabel independen (eksogen) yaitu *servant leadership*, dua variabel dependen (endogen) yaitu budaya organisasi dan variabel kinerja.

#### 2. Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah pengembangan model berbaris teori, maka dilakukan langkah selanjutnya yaitu menyusun model tersebut dalam bentuk diagram alur yang akan memudahkan untu melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam diagram alur, hubungan antara konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara konstruksi dengan konstruksi yang lainnya. Pengukuran hubungan antara variable dalam SEM dinamakan

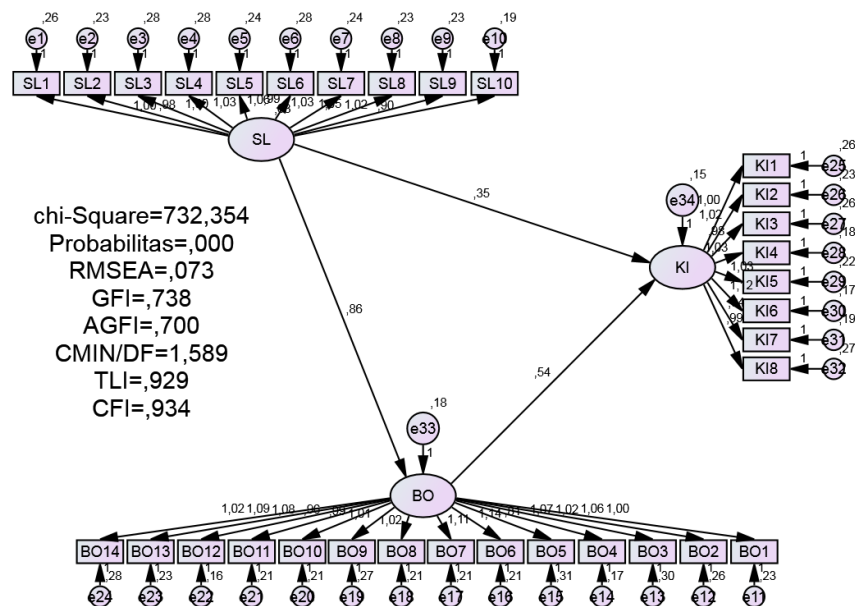
*structural model*. Berdasarkan landasar teori yang ada maka dibuat diagram jalur untuk SEM sebagai berikut:



Gambar 4.2 Diagram Alur

### 3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan Struktural

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur pada langkah 2 tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan *structural* dalam Bab III.



Gambar 4.3 Persamaan Struktural

### 4. Input Matrics dan Estimasi Model

Input matriks yang digunakan adalah kovarian dan korelasi. Estimasi model yang digunakan adalah estimasi maksimum likelihood (ML) estimasi ML telah dipenuhi dengan asumsi sebagai berikut:

**a. Ukuran Sampel**

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 110 responden. Jika mengacu pada ketentuan yang berpendapat bahwa jumlah sampel yang representative adalah sekitar 100-200 (Imam Ghazali, 2011). Maka, ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi yang di perlukan uji SEM.

**b. Uji Normalitas Data**

Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan z value (critical ratio atau C.R pada output AMOS 22.0) dari nilai skewness dan kurtosis sebaran data. Nilai kritis sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikan 0,01 (Ghozali, 2011). Hasil Uji Normalitas data dapat dilakukan pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas**

Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KI8	1,00 0	5,000	-,099	-,422	-,602	-1,288
KI7	1,00 0	5,000	-,442	-1,894	,297	,635
KI6	1,00 0	5,000	-,318	-1,362	-,191	-,408
KI5	1,00 0	5,000	-,239	-1,025	-,275	-,588
KI4	1,00 0	5,000	-,363	-1,553	,170	,363
KI3	1,00 0	5,000	-,254	-1,087	-,221	-,473
KI2	1,00 0	5,000	-,242	-1,038	-,034	-,073
KI1	1,00 0	5,000	-,424	-1,816	-,146	-,312

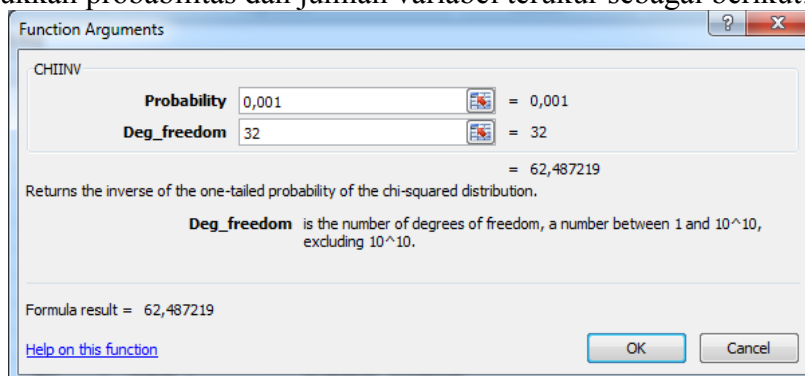
Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BO14	1,00 0	5,000	-,523	-2,239	-,013	-,027
BO13	1,00 0	5,000	-,517	-2,212	,025	,053
BO12	1,00 0	5,000	-,464	-1,986	,100	,214
BO11	1,00 0	5,000	-,491	-2,101	,436	,934
BO10	1,00 0	5,000	-,633	-2,712	,487	1,042
BO9	1,00 0	5,000	-,652	-2,791	,359	,769
BO8	1,00 0	5,000	-,386	-1,652	-,156	-,334
BO7	1,00 0	5,000	-,588	-2,519	,125	,268
BO6	1,00 0	5,000	-,574	-2,456	,122	,262
BO5	2,00 0	5,000	-,111	-,476	-,645	-1,382
BO4	1,00 0	5,000	-,603	-2,581	,375	,802
BO3	1,00 0	5,000	-,469	-2,008	-,297	-,637
BO2	1,00 0	5,000	-,340	-1,454	-,301	-,644
BO1	1,00 0	5,000	-,245	-1,049	-,227	-,485
SL10	2,00 0	5,000	-,309	-1,325	-,464	-,994
SL9	1,00 0	5,000	-,714	-3,057	,498	1,065
SL8	1,00 0	5,000	-,506	-2,169	-,183	-,391
SL7	1,00 0	5,000	-,523	-2,239	-,075	-,160
SL6	1,00 0	5,000	-,344	-1,473	-,481	-1,030
SL5	1,00 0	5,000	-,713	-3,053	,451	,965
SL4	1,00 0	5,000	-,654	-2,800	,155	,332
SL3	1,00	5,000	-,529	-2,264	-,341	-,731

Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
SL2	0 1,00 0	5,000	-,385	-1,647	-,324	-,694
SL1	0 1,00 0	5,000	-,369	-1,579	-,185	-,396
Multivariate					16,080	1,808

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan uji normalitas secara univariate mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (c.r) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan), berada dalam rentang -2,58 sampai +2,58. Sedangkan secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilai 1,808 berada di dalam rentang  $\pm 2,58$ .

### c. Identifikasi Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers dapat dilihat melalui output AMOS **Mahalanobis Distance**. Kriteria yang digunakan pada tingkat  $p < 0.001$ . Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan  $X^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian. Dalam kasus ini variabelnya adalah 32, kemudian melalui program excel pada sub-menu **Insert – Function – CHINV** masukkan probabilitas dan jumlah variabel terukur sebagai berikut:



Gambar 4.4 Nilai Batas Mahalonobis Distance



Hasilnya adalah 62,487. Artinya semua data/kasus yang lebih besar dari 62,487 merupakan outliers multivariate.

**Tabel 4.7 Hasil pengujian outliers**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
43	60,100	,002	,188
58	55,351	,006	,156
41	51,669	,015	,237
39	50,057	,022	,224
11	45,606	,056	,747
84	44,859	,065	,729
28	43,756	,081	,791
55	43,230	,089	,771
6	43,216	,089	,654
62	42,241	,106	,745
78	41,285	,126	,832
7	41,254	,127	,751
44	41,005	,132	,709
33	40,160	,152	,805
87	39,902	,159	,779
90	38,542	,198	,937
82	38,512	,199	,902
12	38,420	,201	,867
101	38,117	,211	,866
45	37,649	,226	,893
64	37,361	,236	,893
99	37,161	,243	,881
94	37,140	,244	,832
54	36,964	,250	,812
15	36,835	,255	,779
65	36,595	,264	,775
66	36,048	,285	,846
71	35,862	,292	,834
27	35,810	,294	,789
88	35,750	,297	,740
13	35,678	,299	,691
49	35,612	,302	,636
92	35,264	,316	,678
59	35,044	,326	,679
18	34,849	,334	,671

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
24	34,590	,345	,687
20	34,194	,363	,748
26	34,141	,365	,699
83	33,986	,372	,682
32	33,949	,374	,622
51	33,847	,378	,585
102	33,800	,381	,525
34	33,752	,383	,466
100	33,612	,389	,444
16	33,342	,402	,474
70	32,931	,421	,563
17	32,692	,433	,583
73	32,601	,437	,544
95	32,569	,439	,481
30	32,485	,443	,439
69	32,254	,454	,458
10	32,148	,459	,426
106	32,141	,460	,356
97	31,601	,487	,502
98	31,422	,496	,502
72	31,417	,496	,428
89	31,265	,504	,417
53	31,015	,516	,446
104	30,490	,543	,594
67	30,189	,558	,645
93	30,153	,560	,587
85	30,053	,565	,554
56	29,517	,593	,702
75	29,440	,597	,663
110	29,335	,602	,634
79	29,158	,611	,634
68	29,157	,611	,560
2	28,999	,619	,551
35	28,939	,622	,499
1	28,707	,634	,523
25	28,425	,648	,567
9	28,399	,649	,499
3	28,293	,655	,466
50	28,286	,655	,391
63	28,077	,666	,401

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
22	27,996	,670	,358
46	27,856	,676	,339
37	27,702	,684	,325
8	27,666	,686	,267
48	27,591	,689	,227
40	27,099	,713	,337
107	27,050	,715	,280
74	26,963	,720	,241
38	26,902	,722	,196
47	26,788	,728	,171
103	26,767	,729	,125
108	26,637	,735	,108
52	26,392	,746	,115
21	26,240	,753	,102
57	25,986	,764	,109
42	25,954	,766	,075
86	25,922	,767	,050
14	25,876	,769	,033
109	25,866	,769	,019
31	25,735	,775	,014
105	25,683	,777	,008
91	25,672	,778	,004
76	25,590	,781	,002
96	25,168	,799	,004
5	24,759	,816	,005

Pada tabel 4.7 yang terdapat diatas menunjukkan nilai dari Mahalanobis Distance, dari data yang di olah tidak terdeteksi adanya nilai yang lebih besar dari nilai 62,487. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak ada yang *outliers*.

## 5. Identifikasi Model Struktural

Beberapa cara untuk melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam

kategori over-identified. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang dibuat.

**Tabel 4.8 Notes For Model**

**Notes For Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments:	528
Number of distinct parameters to be estimated:	67
Degrees of freedom (528 - 67):	461

Hasil output AMOS yang menunjukkan nilai df model sebesar 461. Hal ini mengindikasikan bahwa model termasuk kategori over confident karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu analisa data bisa di lanjutkan ke tahap selanjutnya.

**6. Menilai Kriteria Goodness of Fit**

Menilai *goodness of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan “Fit” atau cocok dengan sampel data. Hasil *goodness of fit* ditampilkan pada data berikut ini:

**Tabel 4.9 Menilai goodness of fit**

<b>Goodness of fit index</b>	<b>Cut-off value</b>	<b>Model Penelitian</b>	<b>Model</b>
<i>Significant probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,073	Fit
GFI	$\geq 0.90$	0,738	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0,700	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.0$	1,589	Fit
TLI	$\geq 0.90$	0,929	Fit
CFI	$\geq 0.90$	0,934	Fit

Berdasarkan Hasil pada Tabel 4.9, dapat dilihat bahwa model penelitian mendekati sebagai model good fit.

CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian parsimoni yang mengukur goodness of fit model dengan jumlah koefisien-koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai kesesuaian. Hasil CMIN/DF pada penelitian ini 1,589 menunjukkan bahwa model penelitian fit.

Goodnes of Fit Indeks (GFI) menunjukkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data sebenarnya. Nilai GFI pada model ini adalah 0,738. Nilai mendekati dengan tingkat yang direkomendasikan  $\geq 0,90$  menunjukkan model penelitian marginal fit.

RMSEA adalah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai chi-square dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA penelitian ini adalah 0,073 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\leq 0,08$  hal ini menunjukkan model penelitian fit.

AGFI adalah GFI yang disesuaikan dengan rasio antara degree of freedom yang diusulkan dan degree of freedom dari null model. Nilai AGFI pada model ini adalah 0,700. Nilai mendekati dengan tingkat yang direkomendasikan  $\geq 0,80$  menunjukkan model penelitian fit.

TLI merupakan indeks kesesuaian yang kurang dipengaruhi ukuran sampel. Nilai TLI pada penelitian ini adalah 0,929 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0,90$  hal ini menunjukkan model penelitian fit.

CFI merupakan indeks yang relative tidak sensitive terhadap besarnya sampel dan kerumitan model. Nilai CFI pada penelitian ini adalah 0,934 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0,90$  hal ini menunjukkan model penelitian fit

Berdasarkan keseluruhan pengukuran goodness of fit diatas mengindikasikan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

#### 7. Interpretasi dan model Modifikasi Model

Apabila model tidak fit dengan data, tindakan-tindakan berikut

bisa dilakukan :

1. Memodifikasi model dengan menambahkan garis hubungan
2. Menambah variable jika data tersedia
3. Mengurangi variable

Modifikasi model yang dilakukan dalam penelitian ini didasari oleh teori yang dijelaskan oleh Arbuckle yang membahas mengenai bagaimana melakukan modifikasi model dengan melihat Modification Indices yang dihasilkan AMOS 22.

#### D. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada penelitian ini atau menganalisis hubungan-hubungan structural model. Analisis data hipotesis dapat dilihat dari nilai *standardized regression weight* yang menunjukkan koefisien pengaruh antar variable dalam table berikut:

**Tabel 4.10 Hubungan antar variabel**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Hipotesis
Budaya Organisasi	<---	<i>Servant Leadership</i>	,863	,090	9,555	0,000	Positif Signifikan
Kinerja	<---	<i>Servant Leadership</i>	,352	,113	3,127	0,002	Positif Signifikan
Kinerja	<---	Budaya Organisasi	,541	,115	4,707	0,000	Positif Signifikan

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dijelaskan hubungan antar variabel.

##### 1) Hubungan *Servant Leadership* terhadap Budaya Organisasi

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* diperoleh sebesar 0,863 dan nilai C.R 9,555 hal ini menunjukkan bahwa hubungan *servant leadership* dengan budaya organisasi positif. Artinya semakin baik *servant leadership* maka akan meningkatkan budaya organisasi. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga (H1) yang berbunyi “*servant leadership* berpengaruh positif terhadap budaya organisasi” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara *servant leadership* dengan budaya organisasi.

## **2) Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja**

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* diperoleh sebesar 0,352 dan nilai C.R 3,127 hal ini menunjukkan bahwa hubungan *servant leadership* dengan kinerja positif. Artinya semakin baik *servant leadership* maka akan meningkatkan kinerja. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,002 ( $p < 0,05$ ), sehingga (H2) yang berbunyi “*servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara *servant leadership* dengan kinerja.

## **3) Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* diperoleh sebesar 0,541 dan nilai C.R 4,707 hal ini menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dengan kinerja

positif. Artinya semakin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga (H3) yang berbunyi “budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara budaya organisasi dengan kinerja.

## **E. Pembahasan**

### **1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Budaya Organisasi**

Kotter & Heskett dalam Tjahjono (2004) mengatakan bahwa budaya organisasi diyakini sebagai salah satu faktor kunci penentu (key variable factors) kesuksesan keefektifan organisasional. Schein dalam Tjahjono (2004) menggambarkan pemimpin sebagai kreator dan manipulator budaya. Kemudian Schein memperjelas bagaimana hubungan antara pimpinan dengan budaya organisasi. *Servant leadership* merupakan kepemimpinan yang memiliki konsep perasaan tulus yang timbul secara alami dari dalam hati untuk melayani orang terlebih dahulu dan dapat menempatkan kepentingan orang lain sebagai prioritas utama (Greenleaf dalam Spears, 2010). Pimpinan yang ingin menjadi seorang pemimpin yang berhasil diharuskan mempunyai motivasi terlebih dahulu untuk memenuhi kebutuhan orang lain serta harus mampu mendukung bawahannya dalam menjalankan pekerjaan secara maksimal. Seorang *servant leadership* memiliki kasih yang tulus, visi, pemberdayaan, rendah hati dan



percaya yang baik akan mampu melayani bawahannya melebihi dirinya sendiri sehingga membentuk suatu pola dasar mengacu pada nilai dan kepercayaan dalam organisasi. Dengan demikian pimpinan akan mampu menciptakan budaya yang baik pada organisasi, secara berkelanjutan. Hal ini dikarenakan dengan pimpinan yang senantiasa menjalin komunikasi yang baik dan membantu pegawai yang mengalami kesulitan akan menciptakan emosi positif pada lingkungan pekerjaan dan membangun budaya organisasi yang baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Responden menilai bahwa pimpinan senantiasa melayani guru dan karyawan dengan baik, menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan dan membantu bawahan yang mengalami kesulitan pekerjaan. Responden merasakan bahwa pimpinan mampu membangun suasana pada organisasi yang baik. Dengan demikian semakin baik *servant leadership* yang diterapkan oleh pimpinan akan dapat meningkatkan budaya organisasi yang baik. Hal ini juga telah dibuktikan dengan hasil penelitian bahwa ***servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi** dengan nilai probabilitas 0,000 yaitu dibawah nilai penerimaan sebesar 0,05, yang berarti guru dan karyawan sudah merasa bahwa pimpinan mampu membangun budaya pada organisasi yang dapat dirasakan dengan baik. Maka dengan itu dapat disimpulkan bahwa **H1 didukung dan diterima**. Hasil penelitian ini sejalan dengan

yang dilakukan Lilis (2018) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Penelitian lilis (2018) mengungkapkan bahwa hasil *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian harwiki (2016) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi.

## **2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja**

Para pemimpin yang menerapkan sistem *servant leadership* akan berusaha untuk mengembangkan hubungan satu lawan satu dengan bawahan melalui komunikasi yang baik dan efektif (Bambale dalam Charles, 2015). Sikap *servant leadership* dapat ditunjukkan oleh pimpinan dengan melakukan pemberdayaan terhadap bawahannya. Hal ini akan dapat membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari karyawan. Dengan melakukan pemberdayaan pada karyawan akan dapat mendorong karyawan untuk merasa bahwa peran mereka mempunyai kontribusi yang sangat berarti dalam organisasi, serta diakui kemampuannya dalam bekerja. Pimpinan akan mendorong dan memberdayakan kemampuan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, dengan demikian akan mampu meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai menilai bahwa pimpinan organisasi mampu memberikan kepercayaan dan dukungan

yang menjadikan mereka mampu bekerja dengan baik sesuai keahliannya. Pimpinan juga mampu memberikan bantuan pada pegawai apabila menemui kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini juga dibuktikan dengan hasil penelitian bahwa *servant leadership* **berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja** dengan nilai probabilitas 0,002 yaitu dibawah nilai penerimaan yaitu 0,05 yang berarti bahwa responden merasakan bahwa pimpinan mampu memberikan dukungan dan mengarahkan karyawan sesuai dengan keahlian dalam menjalankan pekerjaan. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **H2 didukung dan diterima**. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nur dan Asri (2018) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2018) pada kantor pelayanan pajak Pratama Sukoharjo dengan menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Harwika (2013) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, sikap, dan tradisi bersama yang mengikat setiap anggota organisasi untuk acuan dalam bekerja dan berinteraksi terhadap sesama anggota

organisasi (Ancok, 2012). Budaya organisasi yang baik pada organisasi akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang baik akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Budaya organisasi pada sisi internal pegawai akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian pekerjaan yang sukses, dan dampaknya akan memberikan keuntungan pada pegawai itu sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai merasakan bahwa budaya organisasi yang tercipta pada lingkungan sekolah sudah baik dan mendukung pekerjaan mereka. Proses dan komunikasi antar karyawan sudah terjalin dengan baik, sehingga koordinasi dan arahan yang diberikan dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh. Semakin baiknya budaya organisasi yang dibangun oleh organisasi, akan mampu mempengaruhi perilaku anggota atau individu pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus bersama-sama akan berpengaruh pada efektif-tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Hal ini juga telah dibuktikan dengan hasil bahwa **budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja** yaitu dengan nilai probabilitas 0,000 dibawah nilai penerimaan sebesar 0,05 yang

berarti bahwa budaya organisai yang terjalin akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Maka dengan itu dapat disimpulkan bahwa **H3 didukung dan diterima**. Hasil ini sesuai dan sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian Enrico Maramis (2013), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Menurut penelitian Dewi Sandy Trang (2013) menyatakan bahwa hasil budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Tri Widodo (2010) budaya organisasi ada pengaruh yang positif signifikan terhadap knerja pegawai. Hasil penelitian harwiki (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

