

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, SUPERVISI
AKADEMIK DAN KEASERTIFAN TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) GURU
SMP NEGERI KOTA BOGOR**



*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

**Disusun Oleh:
DIAN PINTANINGDYAH
9911920016**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Mendapatkan Gelar Doktor

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN
PASCASARJANA UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2024**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK SIDANG TERBUKA DISERTASI**

Promotor



Prof. Dr. H.M Ahman Sya, M.Pd., M.Sc.

Co - Promotor



Prof. Dr. Neti Karnati, M.Pd.

Tanggal: 9/7/24

Tanggal: 9/7/24

Nama

Tanda Tangan

Tanggal

Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus.
(Ketua)



10/7/24

Prof. Dr. Suryadi
(Sekretaris)



9/7/24

Nama : Dian Pintaningdyah

No. Registrasi : 9911920016

PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN
UJIAN TERTUTUP DISERTASI

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. H.M. Ahman Sya, M.Pd., M.Sc.

Tanggal: 9/7/24



Prof. Dr. Neti Karnati, M.Pd.

Tanggal: 9/7/24

Mengetahui,
Koordinator Program Doktor
Pendidikan Dasar
Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta



Prof. Dr. Suryadi








Tanggal: 9/7/24

Nama : Dian Pintaningdyah

No. Registrasi : 9911920016

**BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN
UJIAN TERTUTUP DISERTASI**

Nama : Dian Pintaningdyah
No. Registrasi : 9911920016
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Angkatan : 2020

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. (Ketua)		10/7/24
2	Prof. Dr. Suryadi (Sekretaris)		9/7/24
3	Prof. Dr. H.M Ahman Sya, M.Pd., M.Sc. (Promotor)		9/7/24
4	Prof. Dr. Neti Karnati, M.Pd. (Co-Promotor)		9/7/24
5	Prof. Dr. Rugaiyah, M.Pd. (Penguji)		9/7/24
6	Prof. Dr. Hj. Eliana Sari, MM. (Penguji)		9/7/24
7	Prof. Dr. Hadiyanto, M.Ed. (Penguji Luar)		9/7/24

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan saya kemudahan sehingga saya dapat menyelesaikan Disertasi ini. Tanpa pertolongan-Nya tentunya saya tidak akan sanggup untuk menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga terlimpah curahkan kepada baginda tercinta kita yaitu Nabi Muhammad SAW yang kita nantikan syafa'atnya di akhirat.

Disertasi ini membahas mengenai Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* guru melalui Komunikasi Organisasi, Supervisi Akademik dan Keasertifan di SMP Negeri Kota Bogor sebagai persyaratan penyusunan Disertasi Program Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta. Diharapkan Disertasi ini menjadi Bahan Panduan Kepala Sekolah Kota Bogor dalam mencapai mutu pendidikan di masing-masing Satuan Pendidikan.

Peneliti dapat menyelesaikan Disertasi ini dengan baik berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dri. Komarudin, M.Si., selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
3. Prof. Dr. Suryadi selaku Koordinator Program Doktor Studi Manajemen Pendidikan.
4. Prof. Dr. H.M Ahman Sya, M.Pd., M.Sc., selaku Promotor yang telah memberi arahan, motivasi, serta dukungan kepada peneliti.
5. Prof. Dr. Neti Karnati, M.Pd., selaku Co-Promotor yang telah memberi arahan, motivasi, serta dukungan kepada peneliti.
6. Prof. Dr. Rugaiyah, M.Pd., dan Prof. Dr. Hj. Eliana Sari, MM., atas masukan dan saran yang membangun pada disertasi penulis.
7. Drs. Irwan Riyanto, M.Si., selaku Kepala Dinas Pendidikan Kota Bogor.
8. Elyis Sontikasyah, S.H., M.E., selaku Kepala Bidang SMP Dinas Pendidikan Kota Bogor.
9. Yosep Berliana, M.Pd., selaku Mantan Kepala Bidang SMP Dinas Pendidikan Kota Bogor.
10. Dra. Wahyu Nugraheni, M.Si., Selaku Pengawas SMP Dinas Pendidikan Kota Bogor.

11. Kepala SMP Negeri 1–20 Kota Bogor.
12. Guru ASN SMP Negeri Kota Bogor atas kesediaannya sebagai sumber dari pengumpulan data pada penelitian ini.
13. Seluruh Dosen Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta Program Doktor Studi Manajemen Pendidikan yang telah memberikan ilmunya.
14. Rekan-rekan Mahasiswa Pascasarjana Program Doktor Studi Manajemen, terkhusus Dr. Chyta Anindhita, M.Pd.
15. Keluarga peneliti; Orangtua peneliti, Bapak H.Supardi Suriaatmadja (alm), Ibu Hj.Halimatus Sadiyah (alm), suami peneliti, Bapak H.Iman Sukandar.SE (alm), anak-anak peneliti, Sdr Imadina Nur Sanniyah, S.Psi, Sdra Dimas Nur Shabirin, S.Ds, Sdri Indira Nur Safitri, S.Gz, Sdri Irsy Nur Syafa, Letda. M. Agung Gunawan, S. Tr. T, M. Arkaan Abqori Bimasena tim pendukung; Alya Nur Aqila Hartono, Santi Oktaviani dan Doni Pratama untuk dukungan, motivasi, dan do'a yang selalu diberikan untuk peneliti sehingga dapat menyelesaikan penyusunan Disertasi ini, serta tak lupa juga ucapan terima kasih kepada seluruh guru dan staf SD – SMP Islam Al Mustarih yang dapat memahami serta membantu menstabilkan kondisi Al Mustarih selama peneliti menyelesaikan disertasi ini juga prngurus GOW Kota Bogor atas pengertiannya pada saat peneliti tidak bisa aktif dalam menjalani organisasi.
16. Seluruh pihak yang tidak dapat disebut satu persatu, yang telah mendukung serta membantu peneliti dalam disertasi ini.

Peneliti tentu menyadari bahwa Disertasi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak terdapat kesalahan serta kekurangan di dalamnya. Untuk itu, peneliti mengharapkan kritik serta saran dari promotor, supaya Disertasi ini nantinya dapat menjadi Disertasi yang lebih baik lagi. Demikian apabila terdapat banyak kesalahan pada Disertasi ini, peneliti mohon maaf yang sebesar-besarnya, semoga Disertasi kami bermanfaat, sekian dan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Jakarta, 10 Juli 2024

Peneliti

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dian Pintaningdyah
NIM : 9911920016
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Angkatan : 2020
Semester : 120 (Genap) Tahun Akademik 2023/2024

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian Surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 9 Juli 2024
Yang membuat pernyataan,

A handwritten signature in black ink is written over a yellow official stamp. The stamp contains the text 'METRAJ TELPIL' and the number 'E. 0400669168950'. The signature is written in a cursive style.

(Dian Pintaningdyah)

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dian Pintaningdyah

NIM : 9911920016

Tempat/Tanggal Lahir : Bogor, 09 April 1971

Program Studi : Manajemen Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa Disertasi dengan judul “Pengaruh Komunikasi Organisasi, Supervisi Akademik dan Keasertifan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru SMP Negeri Kota Bogor” merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 12 Juli 2024

Yang membuat pernyataan,

A handwritten signature in black ink is written over a yellow rectangular official stamp. The stamp contains the text 'METRAI TEMPEL' and 'DEBAL X874500472'. The signature is written in a cursive style.

Dian Pintaningdyah
NIM. 9911920016



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Dr. Hj. Dian Pintaningdyah, M.Si., M.Pd.
NIM : 9911920016
Fakultas/Prodi : Manajemen Pendidikan
Alamat email : Dianpintaningdyah_9911920016@mhs.unj.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Komunikasi Organisasi, Supervisi Akademik dan Keasertifan Terhadap
Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SMP Negeri Kota Bogor

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 30 Juli 2024

Penulis

(Dr. Hj. Dian Pintaningdyah, M.Si., M.Pd.)

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, SUPERVISI AKADEMIK
DAN KEASERTIFAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* (OCB) GURU SMP NEGERI KOTA BOGOR**

Dian Pintaningdyah

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi, supervisi akademik dan keasertifan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru SMP Negeri Kota Bogor. Pada penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui pendekatan kausal, dan teknik analisis data dengan *Structural Equation Modelling* dengan menggunakan AMOS yang dilakukan kepada 255 guru ASN SMP Negeri Kota Bogor. Berdasarkan 9 hipotesis yang telah diuji pada penelitian ini, hasil menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima yaitu, (1) komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*; (2) supervisi akademik berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*; (3) keasertifan berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*; (4) komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keasertifan; (5) supervisi akademik berpengaruh langsung positif terhadap keasertifan; (6) komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap supervisi akademik; (7) komunikasi organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui keasertifan; (8) supervisi akademik berpengaruh tidak langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui keasertifan; (9) komunikasi organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui supervisi akademik. Diharapkan hasil penelitian menjadi bahan pertimbangan Dinas Kota Bogor untuk pengembangan profesionalisme guru di Kota Bogor. Dinas Pendidikan memberikan arahan secara rutin terkait supervisi akademik. Dinas Pendidikan harus memantau komunikasi sekolah antara kepala sekolah dan guru selain itu selalu mensosialisasikan terkait sikap afirmasi diri pada guru sebagai pendidik.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Supervisi Akademik, Keasertifan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION,
ACADEMIC SUPERVISION AND ASSERTIVENESS ON TEACHER'S
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) IN BOGOR CITY
PUBLIC JUNIOR HIGH SCHOOLS**

Dian Pintaningdyah

ABSTRACT

This study was conducted to analyze the influence of organizational communication, academic supervision and assertiveness on teacher's organizational citizenship behavior (OCB) in Bogor City Public Junior High Schools. This study used a quantitative approach with a survey method through a causal approach, and data analysis techniques with Structural Equation Modeling using AMOS conducted on 255 ASN teachers of SMP Negeri Kota Bogor. Based on 9 hypotheses that have been tested in this study, the results show that all hypotheses are accepted, namely, (1) organizational communication has a direct positive effect on organizational citizenship behavior; (2) academic supervision has a direct positive effect on organizational citizenship behavior; (3) assertiveness has a direct positive effect on organizational citizenship behavior; (4) organizational communication has a direct positive effect on assertiveness; (5) academic supervision has a positive direct effect on assertiveness; (6) organizational communication has a positive direct effect on academic supervision; (7) organizational communication has a positive indirect effect on organizational citizenship behavior through assertiveness; (8) academic supervision has a positive indirect effect on organizational citizenship behavior through assertiveness; (9) organizational communication has a positive indirect effect on organizational citizenship behavior through academic supervision. It is expected that the results of the research will be taken into consideration by the Bogor City Education department for the development of teacher professionalism in Bogor City. Education Department provides regular guidance on academic supervision. The Education Department must monitor school communication between principals and teachers and also always socialize related to self-affirmation to teachers as an educators.

Keyword: Organizational Communication, Academic Supervision, Assertiveness, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Masalah	11
C. Perumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	12
E. Kegunaan Penelitian	13
F. State of The Art	14
G. Road Map Penelitian	23
BAB II	25
KAJIAN TEORITIK	25
A. Organizational Citizenship Behavior	25
B. Komunikasi Organisasi	32
C. Supervisi Akademik	51
D. Keasertifan	61
E. Kerangka Teoritik	71
F. Hasil Penelitian yang Relevan	79
G. Hipotesis Penelitian	82
BAB III	83
METODOLOGI PENELITIAN	83
A. Tempat dan Waktu Penelitian	83
B. Metode dan Desain Penelitian	83
C. Populasi dan Sampel Penelitian	85
D. Teknik Pengumpulan Data	88
E. Teknik Analisis Data	102

BAB IV	107
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	107
A. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	107
B. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	111
C. Analisis Inferensial Dengan <i>Structural Equation Modeling</i>	142
D. Prasyarat Analisis SEM (<i>Asumption</i>).....	156
E. <i>Goodness of fit (GOF) Structural Equation Model</i>.....	163
G. Pengujian Hipotesis	168
H. Pembahasan	176
BAB V	192
PENUTUP.....	192
A. Kesimpulan	192
B. Implikasi	193
C. Saran	194
DAFTAR PUSTAKA	196
LAMPIRAN	207



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rangkuman Kata Kunci yang Relevan	15
Tabel 1.2 Hubungan Kausal Komunikasi Organisasi dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	20
Tabel 1.3 Hubungan Kausal Supervisi Akademik dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	21
Tabel 1.4 Hubungan Kausal Keasertifan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
Tabel 2.1 <i>Key Task Oriented Traits and Interpersonal Attributes</i>	67
Tabel 2.2 <i>The Big Five Personality Traits</i>	67
Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan	83
Tabel 3.2 Populasi Penelitian	85
Tabel 3.3 Uji Coba Penelitian.....	85
Tabel 3.4 Sampel Penelitian	87
Tabel 3.6 Kisi-kisi Instrumen Penelitian <i>organizational citizenship behavior</i> guru (Y)	89
Tabel 3.7 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Komunikasi Organisasi (X ₁).....	93
Tabel 3.8 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Supervisi Akademik (X ₂)	97
Tabel 3.9 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Keasertifan guru (Z)	100
Tabel 3.10 Variabel Laten <i>first order, second order</i> , dan indikator	104
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	107
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	108
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Tugas	109
Tabel 4.4 Deskripsi Data Variabel Laten <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	112
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	117
Tabel 4.6 Deskripsi Data Variabel Laten Komunikasi Organisasi (X ₁)	119
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Organisasi (X ₁)	126
Tabel 4.8 Deskripsi Data Variabel Laten Supervisi Akademik (X ₂)	127
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Supervisi Akademik (X ₂)	133
Tabel 4.10 Deskripsi Data Variabel Laten Keasertifan (Z)	135
Tabel 4.11 Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Keasertifan (Z)	140
Tabel 4.12 Statistik Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y), Komunikasi Organisasi (X ₁), Supervisi Akademik (X ₂), dan Keasertifan (Z) ..	141
Tabel 4.13 <i>Standardized Loading Factor Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel Laten Eksogen dan Endogen	145
Tabel 4.14 Rangkuman Nilai <i>Standardized Loading Factor</i> dari Variabel Teramati/Manifest dari setiap variabel laten eksogen maupun endogen	151
Tabel 4.15 Nilai <i>Construct Reliability</i> (CR) dan Nilai <i>Variance Extracted</i> (VE)	155
Tabel 4.16 Uji Kecocokan Model CFA Variabel Laten Eksogen dan Endogen .	156
Tabel 4.17 Korelasi antar variabel laten dan Akar Kuadrat AVE.....	157

Tabel 4.18 <i>Assessment of normality (Group number 1)</i>	158
Tabel 4.19 <i>Variable counts (Group number 1)</i>	162
Tabel 4.20 <i>Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)</i>	162
Tabel 4.21 Uji Kecocokan Model full Model SEM	163
Tabel 4.22 Koefisien Jalur dan C.R. (t-value).....	166
Tabel 4.23 <i>Standardized Loading Factor Indicator</i>	167



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pencarian Artikel Terkait <i>Organizational Citizenship Behavior</i> serta Kata Kunci <i>Organizational Communication</i> , <i>Academic Supervision</i> dan <i>Assertiveness</i>	14
Gambar 1.2 Tampilan Proses <i>Verify Selected Terms</i> Terkait <i>Organizational Citizenship Behavior</i> serta Kata Kunci <i>Organizational Communication</i> , <i>Academic Supervision</i> dan <i>Assertiveness</i>	15
Gambar 1.3 Tampilan Visualisasi Jaringan Hasil Analisis Antar Kata Kunci.....	16
Gambar 1.4 Tampilan Visualisasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
Gambar 1.5 Tampilan Visualisasi <i>Organizational Communication</i>	17
Gambar 1.6 Tampilan Visualisasi <i>Academic Supervision</i>	18
Gambar 1.7 Tampilan Visualisasi <i>Assertiveness</i>	19
Gambar 1.8 Road Map Penelitian.....	24
Gambar 2.1 Proses Komunikasi.....	37
Gambar 2.2 Fungsi Komunikasi Organisasi.....	43
Gambar 2.3 Pola Komunikasi.....	46
Gambar 3.1 Model Hipotetik Pengaruh Komunikasi Organisasi, Supervisi Akademik dan Keasertifan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Guru ASN SMP Negeri Kota Bogor.....	84
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	108
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	109
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Tugas.....	111
Gambar 4.4 Rata-rata indikator dari Variabel Laten <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	117
Gambar 4.5 Grafik Histogram Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	118
Gambar 4.6 Rata-rata indikator dari Variabel Laten Komunikasi Organisasi (X ₁).....	125
Gambar 4.7 Grafik Histogram Variabel Komunikasi Organisasi (X ₁).....	126
Gambar 4.8 Rata-rata manifest/indikator dari Variabel Laten Supervisi Akademik (X ₂).....	133
Gambar 4.9 Grafik Histogram variabel Supervisi Akademik (X ₂).....	134
Gambar 4.10 Rata-rata manifest/indikator dari Variabel Laten Keasertifan (Z). 139	
Gambar 4.11 Grafik Histogram Variabel Keasertifan (Z).....	141
Gambar 4.12 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel Laten Eksogen dan Endogen.....	144
Gambar 4.13 Respesifikasi Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel Laten Eksogen dan Endogen.....	150
Gambar 4.14 <i>Standardized Solution</i> Model SEM.....	165
Gambar 4.15 <i>Standardized Loading Factor Indicator</i>	168
Gambar 4.16 Perhitungan <i>Sobel Test</i> pengaruh tidak langsung X ₁ terhadap Y melalui Z.....	174

Gambar 4.17 Perhitungan *Sobel Test* pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z..... 175
Gambar 4.18 Perhitungan *Sobel Test* pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui X2..... 176
Gambar 4.19 Model Hasil Penelitian Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* Guru Melalui Komunikasi Organisasi, Supervisi Akademik dan Keasertifan..... 190

