



# Pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah XYZ

Yohanes Trihasto

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

E-mail: [2010boyski@gmail.com](mailto:2010boyski@gmail.com)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2024-05-07 Revised: 2024-06-27 Published: 2024-07-01  <b>Keywords:</b> <i>Servant Leadership;</i> <i>Organizational Culture;</i> <i>Work Motivation;</i> <i>Teacher Performance.</i>	Every school needs teachers who are energetic, creative, and willing to work hard. Teacher motivation, harmonious teamwork, and mutual support in the school environment can contribute to improving the quality of their work. The principal's role in leadership is very crucial in school management. Various reasons underlie teachers' decisions to leave school. Many complaints regarding teacher performance were conveyed by parents of students and the students themselves. This requires teachers to have the maximum performance to be able to produce students who are competent in terms of attitudes, knowledge, and skills. The purpose of this quantitative research is to examine the influence of the principal's servant leadership, organizational culture, and work motivation on teacher performance at XYZ School. One hundred thirty-two teachers from Kindergarten to SMA XYZ completed the online questionnaire. Research calculations using path analysis via the PLS SEM method, are used to test the proposed hypothesis. The research results show that the principal's servant leadership does not have sufficient evidence of a positive influence on teacher performance. It was also found that organizational culture had a positive effect on teacher performance. Work motivation has a positive effect on teacher performance. The principal's servant leadership has a positive effect on work motivation. And organizational culture has a positive effect on work motivation.

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2024-05-07 Direvisi: 2024-06-27 Dipublikasi: 2024-07-01  <b>Kata kunci:</b> <i>Servant Leadership;</i> <i>Budaya Organisasi;</i> <i>Motivasi Kerja;</i> <i>Kinerja Guru.</i>	Setiap sekolah memerlukan guru yang energik, kreatif, dan sungguh-sungguh mau bekerja keras. Motivasi guru, kerja tim yang harmonis dan saling mendukung di lingkungan sekolah dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja mereka. Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan sangat krusial dalam pengelolaan sekolah. Beragam alasan mendasari keputusan guru-guru untuk meninggalkan sekolah. Sejumlah keluhan terkait kinerja guru banyak disampaikan oleh orang tua peserta didik dan peserta didik itu sendiri. Hal ini menuntut guru untuk memiliki kinerja yang maksimal untuk bisa menghasilkan peserta didik yang berkompeten dalam segi sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Tujuan dari penelitian kuantitatif ini adalah untuk menguji pengaruh <i>servant leadership</i> kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ. Seratus tiga puluh dua guru TK sampai dengan SMA XYZ menyelesaikan kuesioner online. Perhitungan penelitian menggunakan analisis jalur melalui metode PLS SEM, digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> kepala sekolah tidak memiliki cukup bukti pengaruh positif terhadap kinerja guru. Ditemukan juga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. <i>Servant leadership</i> kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

## I. PENDAHULUAN

Sekolah dengan latar belakang apapun pasti setuju bahwa memerlukan guru yang energik, kreatif, dan sungguh-sungguh mau bekerja keras untuk mendapatkan hasil terbaik. Guru yang memiliki kualitas-kualitas tersebut cenderung menunjukkan kinerja yang baik, bahkan dapat mencapai prestasi yang lebih tinggi. Menilai seberapa baik seorang guru melakukan pekerjaannya adalah dengan melihat kualitas dan

jumlah pekerjaan yang mereka lakukan, dibandingkan dengan apa yang seharusnya mereka lakukan. Hal-hal yang mempengaruhi seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya adalah seberapa baik mereka dalam melakukan pekerjaan tersebut dan seberapa besar keinginan mereka untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

Motivasi guru merupakan hasil dari sikap yang dimiliki oleh setiap karyawan ketika

menghadapi situasi kerja. Kerja tim yang harmonis dan saling mendukung di lingkungan sekolah dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja mereka. Cara pemimpin, seperti kepala sekolah, memimpin mempunyai dampak besar terhadap seberapa baik guru melakukan pekerjaannya. Setiap pemimpin di sebuah perusahaan perlu fokus untuk menjadi pemimpin yang baik. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada seberapa baik mereka dapat memotivasi dan memimpin timnya. Cara seorang pemimpin memotivasi orang lain agar mengikuti arahan bergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakannya. Matondang (2008) menemukan bahwa kepemimpinan adalah ketika seseorang dapat membuat orang lain melakukan apa yang mereka ingin mereka lakukan. Oleh sebab itu, model kepemimpinan yang diyakini dan dilakukan oleh setiap pemimpin dapat bervariasi, dan inilah yang dikenal sebagai kepemimpinan.

Murniati (2008) mengatakan bahwa kepala sekolah mempunyai dua tugas yaitu mengelola dan memimpin sekolah. Jika pekerjaan ini tidak dilakukan dengan baik, hal ini dapat merugikan kemajuan sekolah atau memperburuk keadaan. Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan sangat krusial dalam pengelolaan sekolah. Dalam lima tahun kebelakang, sekolah XYZ mengalami tingkat pergantian guru yang cukup tinggi, dengan lebih dari 25% dari total guru meninggalkan sekolah setiap tahun ajaran. Hal ini mengakibatkan kebutuhan untuk merekrut guru baru setiap tahunnya, dengan jumlah minimal yang setidaknya sebanding dengan tahun ajaran sebelumnya. Beragam alasan mendasari keputusan guru-guru untuk meninggalkan sekolah, termasuk konflik dengan kepala sekolah, ketidakcocokan dengan budaya organisasi sekolah, beban kerja yang berat, ketidakpastian karir, dan sejumlah alasan lainnya. Pada tahun 2020, sekolah ini mengalami pergantian kepala sekolah pada jenjang TK dan SMA. Yayasan berharap dengan adanya kepemimpinan yang baru, akan bisa berdampak baik bagi kinerja guru dan sekolah secara keseluruhan.

Sejumlah keluhan terkait kinerja guru banyak disampaikan oleh orang tua peserta didik dan peserta didik itu sendiri. Keluhan tersebut mencakup kekurangan dalam memberikan bimbingan dan motivasi kepada peserta didik, dengan persepsi bahwa sebagian besar guru hanya menjalankan tugas mengajar tanpa memberikan dukungan yang memadai. Hal ini

terlihat pada persentase keberlanjutan murid internal untuk memilih bersekolah di sekolah XYZ pada jenjang berikutnya mengalami penurunan, dari data yang ada sekitar 50 – 75% murid internal yang melanjutkan. Sekolah ini menghadapi masalah lain, di antaranya adalah kurangnya motivasi kerja pada sebagian individu yang pada akhirnya memengaruhi rekan kerja mereka. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu melakukan penyesuaian dan memberikan pelatihan secara teratur untuk memastikan kinerja optimal dan kontribusi positif dari setiap guru.

Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, yayasan sekolah ini telah mengalami perubahan kepemimpinan pada struktur inti yayasan. Setiap keputusan yang diambil oleh yayasan berpotensi berdampak pada sekolah, khususnya bagi para guru. Dinamika ini menimbulkan tantangan bagi para guru untuk beradaptasi dengan budaya organisasi yang diusung oleh tim kepemimpinan baru dari yayasan. Kepala sekolah, yang berperan sebagai middle management, harus berupaya keras untuk menjadi perantara komunikasi antara yayasan dan guru. Tujuannya adalah menjaga budaya organisasi di sekolah tetap berjalan, merangsang kembali motivasi kerja para guru, dan pada akhirnya memungkinkan guru untuk dapat mengoptimalkan kinerjanya menghadapi situasi yang ada.

Dengan situasi yang demikian, peneliti merasa mendorong untuk melakukan penelitian untuk menggali dampak dari kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dari kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini melibatkan langkah-langkah untuk mengumpulkan data, mengolahnya, dan menganalisisnya. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang tidak melibatkan eksperimen, dan proses analisis dilakukan dengan menggunakan metode jalur. Hasil analisis data akan diinterpretasikan untuk memperoleh pemahaman tentang hubungan variabel laten yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini.

### B. Tempat, Waktu dan Subyek Penelitian

Tempat penelitian adalah di Sekolah XYZ yang berlokasi di Kab. Tangerang. Periode penelitian ini berlangsung pada bulan Oktober

hingga November 2023. Subyek yang diteliti adalah guru TK-SMA Sekolah XYZ.

### C. Prosedur Penelitian

Sugiyono (2012, 52) menyatakan bahwa penelitian melibatkan serangkaian langkah, dimulai dari langkah perumusan masalah hingga penyimpulan hasil dan penyusunan rekomendasi. Rumusan masalah didasarkan pada teori-teori yang relevan dengan masing-masing variabel, diikuti oleh perumusan hipotesis penelitian. Peneliti dapat menyebarkan kuesioner kepada responden setelah mendapatkan izin dari pimpinan Sekolah XYZ. Kemudian data kuesioner yang diperoleh dari responden diolah dengan bantuan aplikasi *SmartPLS*. Hal yang dianalisa adalah koefisien korelasi dari semua variabel dalam penelitian ini, yaitu *servant leadership*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru.

### D. Populasi dan Sampling

Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan metode sampling jenuh, yang termasuk dalam kategori *nonprobability sampling*. Dalam pendekatan ini, seluruh anggota populasi diikutsertakan sebagai sampel. Pilihan ini dipilih karena peneliti bermaksud untuk membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang minimal. Dalam konteks penelitian ini, populasi mencakup total 132 guru di Sekolah XYZ.

### E. Profil Responden

Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah seluruh guru dari jenjang TK sampai dengan SMA di Sekolah XYZ yang seluruhnya berjumlah 132 orang guru. Berdasarkan pada hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa guru perempuan mendominasi sebesar 68%. Berdasarkan usia, persentase terbesar adalah guru pada rentang usia 30-39 tahun, yaitu sebesar 45%. Untuk pendidikan terakhir, persentase terbesar adalah mereka yang sudah menyelesaikan pendidikan jenjang Strata 1, yaitu sebesar 85%. Adapun untuk lama bekerja, persentase terbesar yaitu 19% yang diperoleh dari guru-guru dengan pengalaman mengajar pada rentang 7 - 9 tahun.

### F. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yang dirancang

untuk menghasilkan data berupa angka agar dapat diolah secara statistik. Penelitian ini menggunakan survei dengan skala yang terdapat angka-angka yang disebut skala *Likert*. Skalanya mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

### G. Instrumen Penelitian

Kuesioner dalam penelitian ini dirancang berdasarkan landasan teori dari variabel-variabel yang sedang diselidiki, yaitu kinerja guru, *servant leadership* kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Total ada 63 butir pernyataan-pernyataan yang dikembangkan berdasarkan kajian literatur.

### H. Teknik Analisa Data

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif non-eksperimental yang menggunakan metode analisis jalur. Peneliti menggunakan aplikasi *SmartPLS* untuk menganalisis data. Ghazali & Latan (2015, 6) mengatakan bahwa *Partial Least Squares* (PLS) merupakan cara yang ampuh untuk menganalisis data. Ini adalah *soft modeling* karena tidak membuat asumsi dan sangat bagus dalam memprediksi sesuatu secara akurat. Peneliti melakukan analisis data menggunakan *outer model*, *inner model*, dan uji hipotesis.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Statistik Deskriptif

Rentang skala *Likert* yang digunakan memberikan kebebasan untuk menentukan frekuensi dan persentase setiap jawaban responden pada setiap item kuesioner. Hasil penghitungan persentase digunakan untuk membuat kategori, di mana responden menjawab "sangat tidak setuju" dan "tidak setuju" dikategorikan sebagai "tidak setuju", responden menjawab "setuju" dan "sangat setuju" dikategorikan sebagai "setuju", dan hasil jawaban "ragu-ragu" dikategorikan sebagai netral. Pada variabel kinerja guru (KG), tabel statistik menunjukkan bahwa rata-rata sebesar 90,71% guru memberikan respon positif untuk variabel KG, rata-rata sebesar 1,50% guru memberikan respon negatif untuk variabel KG, dan rata-rata sebesar 7,79% guru memberikan respon netral untuk variabel KG.

Pada variabel *servant leadership* (SL), tabel statistik menunjukkan bahwa rata-

rata sebesar 78,64% guru memberikan respon positif untuk variabel SL, rata-rata sebesar 4,64% guru memberikan respon negatif untuk variabel SL, dan rata-rata sebesar 16,71% guru memberikan respon netral untuk variabel SL. Pada variabel budaya organisasi (BO), tabel statistik menunjukkan bahwa rata-rata sebesar 82,38% guru memberikan respon positif untuk variabel BO, rata-rata sebesar 2,63% guru memberikan respon negatif untuk variabel BO, dan rata-rata sebesar 15,00% guru memberikan respon netral untuk variabel BO.

Selanjutnya pada variabel motivasi kerja (MK), tabel statistik menunjukkan bahwa rata-rata sebesar 93,33% guru memberikan respon positif untuk variabel MK, rata-rata sebesar 1,78% guru memberikan respon negatif untuk variabel MK, dan rata-rata sebesar 4,89% guru memberikan respon netral untuk variabel MK.

## 2. Hasil Uji Hipotesis

Setelah menggunakan aplikasi *SmartPLS* untuk mengolah data, 45 dari 63 pernyataan ternyata dinyatakan valid. Dari hasil tabel statistik penelitian, terdapat bahwa nilai *cross loading* semua pernyataan yang diukur kepada induk variabelnya lebih besar nilainya dari pernyataan yang lain. Dari hasil tabel statistik penelitian, terdapat bahwa korelasi sesama konstruk memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan konstruk yang berbeda. Dengan demikian semua konstruk kinerja, *servant leadership*, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Dalam tabel statistik penelitian, menunjukkan bahwa keempat variabel yang diuji, semuanya memiliki nilai *Composite Reliability* yang baik, yaitu lebih tinggi dari 0,70. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa seluruh ukuran variabel dinyatakan reliabel.

**Tabel 1. Path Coefficients**

Jalur	Path Coefficients
<i>Servant Leadership</i> (SL) → Kinerja Guru (KG)	-0,158
Budaya Organisasi (BO) → Kinerja Guru (KG)	0,356
Motivasi Kerja (MK) → Kinerja Guru (KG)	0,462
<i>Servant Leadership</i> (SL) → Motivasi Kerja (MK)	0,046

Budaya Organisasi (BO) → Motivasi Kerja (MK)	0,691
---	-------

## B. Pembahasan

Hasil analisis data dari penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak mempunyai cukup bukti menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang didapatkan, yaitu sebesar -0,158 yang berarti variabel *servant leadership* tidak mempunyai cukup bukti menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap variabel kinerja guru. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya (Fitrah Santosa, Adrianto, Syamsir, Afriva Khaidir 2019, 130) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* kepala sekolah dengan kinerja guru.

Hasil pengujian menunjukkan ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru, dengan nilai 0,356. Kesimpulannya, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru, dengan nilai 0,462. Kesimpulannya, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan ada hubungan antara *servant leadership* kepala sekolah dengan motivasi kerja, dengan nilai 0,046. Kesimpulannya, penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* kepala sekolah memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan ada hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja, dengan nilai 0,691. Kesimpulannya, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

## IV. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini, *servant leadership*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Cara kepala sekolah memimpin dengan orientasi pelayanan (*servant leadership*) tidak secara positif memengaruhi peningkatan kinerja guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) kepala sekolah

- di Sekolah XYZ tidak mempunyai cukup bukti menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, perlu adanya upaya dari kepala sekolah untuk meningkatkan gaya kepemimpinannya agar dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru.
2. Budaya organisasi sekolah dapat mendukung peningkatan kinerja guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru di Sekolah XYZ. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan suatu pendekatan khusus dalam pengelolaan budaya organisasi sekolah yang dapat berkontribusi dalam membantu guru bekerja dengan lebih baik.
  3. Motivasi dalam bekerja berkontribusi pada peningkatan prestasi guru di Sekolah XYZ. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat motivasi guru memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, perlu untuk memberikan dukungan yang efektif kepada guru dalam menciptakan motivasi yang tinggi di lingkungan sekolah, sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik.
  4. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pelayanan (*servant leadership*) berdampak positif terhadap motivasi guru di Sekolah XYZ. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penggunaan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) oleh kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas mereka. Oleh karena itu, penting bagi kepala sekolah untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang baik dan memberikan dukungan kepada guru untuk memastikan mereka tetap termotivasi dalam menjalankan pekerjaan mereka.
  5. Kerjasama di dalam suatu organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa guru di Sekolah XYZ lebih termotivasi ketika mereka berada dalam budaya organisasi sekolah yang positif. Oleh karena itu, perlu untuk menciptakan dan mempertahankan budaya sekolah yang positif guna membantu meningkatkan motivasi guru dalam menjalankan tugas mereka.

## B. Saran

Sebagai rekomendasi berdasarkan penelitian yang telah dilakukan untuk mendukung penelitian selanjutnya, dapat diajukan saran-saran berikut:

1. Proses pengumpulan data bisa ditambahkan dengan wawancara kepada kepala sekolah, beberapa guru bidang studi, beberapa perwakilan pihak yayasan, agar peneliti bisa membuat penelitian lebih terarah.
2. Diperlukan untuk menambahkan dan menyempurnakan berbagai aspek pembelajaran yang mencerminkan kinerja guru. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan hasil dan perbaikan model yang sedang digunakan.
3. Mengadakan penelitian lebih lanjut pada sekolah yang memiliki kriteria serupa dengan Sekolah XYZ dapat memberikan gambaran dan evaluasi yang berharga. Hal ini dapat membantu sekolah untuk melakukan pengembangan menuju perbaikan lebih lanjut.

## DAFTAR RUJUKAN

- Barbuto, J. d. (2012). Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*, 18-28.
- Catania, G. a. (2013). The Relationship Between Age and Intrinsic and Extrinsic Motivation In Wokers In A Maltese Culture Context. *International Journal of Arts & Science*, 31-45.
- Coetzer et al. (2017). Servant leadership and work related wellbeing in a construction company. *Journal of industrial psychology*.
- Fitrah Santoso, S. A. (2020, April 27). *Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Padang*. Retrieved November 2023, from repository universitas negeri padang: <http://repository.unp.ac.id/26483/>
- Ghozali, I. H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Badan Penerbit UNDIP.

- Matondang, M. (2008). *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Graha Ilmu.
- Mulyasa. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Murniati., A. (2008). *Manajemen Strategi Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Citapustaka Media Perintis.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. Pearson Education.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.