



Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Kristen di Sekolah XYZ Tangerang

Reno Otniel¹, Ardi²

¹Sekolah Lentera Harapan, Tangerang, Indonesia, ²Universitas Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia

E-mail: reno.otniel0520@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-06-20 Revised: 2022-07-28 Published: 2022-08-02 Keywords: <i>Servant leadership; Work environment; Work motivation; Christian Teacher Performance.</i>	Christian teacher performance is one of the important things to support schools to develop better in all aspects to glorify God. Christian teacher performance is influenced by factors or variables that are directly or indirectly related. This research aims to determine the effect of servant leadership, work environment, and work motivation on the Christian teacher performance. This research collected data from all teachers at XYZ Tangerang School as many as 52 people, consisting of homeroom teachers and subject teachers. The data processing technique used in this study is path analysis with a quantitative approach, data processing using the SmartPLS 3.2.9 application program. The conclusions from the results of this study are (1) servant leadership has no effect on Christian teacher performance, (2) servant leadership has effect on work motivation, (3) work environment has effect on work motivation, (4) work environment has no effect on Christian teacher performance, and (5) work motivation has effect on Christian teacher performance.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2022-06-20 Direvisi: 2022-07-28 Dipublikasi: 2022-08-02 Kata kunci: <i>Kepemimpinan Pelayan; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Guru Kristen.</i>	Kinerja guru Kristen merupakan salah satu hal yang penting untuk mendukung sekolah berkembang semakin lebih baik dalam segala aspek untuk memuliakan Allah. Kinerja guru Kristen dipengaruhi oleh faktor atau variabel yang berkaitan secara langsung maupun secara tidak langsung. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen melalui pengambilan data kepada seluruh guru di Sekolah XYZ Tangerang yang terdiri dari guru kelas dan guru subyek dengan jumlah populasi 52 orang. Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur menggunakan pendekatan kuantitatif, pengolahan data menggunakan program aplikasi SmartPLS 3.2.9. Kesimpulan dari hasil penelitian ini yaitu (1) kepemimpinan pelayan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen, (2) kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, (3) lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, (4) lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen, dan (5) motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen.

I. PENDAHULUAN

Kunci keberhasilan suatu pendidikan pada umumnya terletak pada pribadi seorang guru, demikian juga sekolah Kristen, konsep dan prinsip kerja guru Kristen adalah melakukan pemulihan terhadap berbagai kerusakan yang ada di dunia akibat dosa, melalui setiap tugas dan tanggung jawabnya dalam mengajar murid. Kinerja guru Kristen lebih berorientasi pada kemampuan murid memahami apa yang dapat mereka kerjakan melalui setiap talenta yang Tuhan berikan dan menyadari perannya sebagai penatalayan Allah, melihat pentingnya peran guru Kristen, maka setiap guru Kristen perlu meningkatkan kepekaan terhadap kinerja guru Kristen yang semestinya dalam mewujudkan hal tersebut, peran seorang pemimpin atau kepala sekolah menjadi sangat penting. Pemimpin

dengan gaya kepemimpinan pelayan merupakan pribadi yang memperhatikan kebutuhan pengikut, memberdayakan, dan membantu mereka untuk dapat mengembangkan kapasitas diri (Northouse 2016, 225), lingkungan kerja juga merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi, baik secara fisik maupun non fisik, karena berpeluang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja guru Kristen, hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Amy Nurhuda yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Nurhuda 2019, 5), di masa pandemi covid-19 ini, sekolah-sekolah beradaptasi untuk tetap dapat melaksanakan proses pembelajaran sesuai konteks dan kemampuan masing-masing.

Berdasarkan pengamatan peneliti, *quick survey*, dan wawancara dengan kepala sekolah di

masa pra-penelitian untuk melihat kondisi kinerja guru Kristen di sekolah XYZ Tangerang, didapatkan bahwa di tengah kondisi yang tidak ideal pada masa pandemi Covid-19, kinerja guru Kristen justru mampu mengalami peningkatan dibandingkan tahun ajaran sebelumnya atau sebelum masa pandemi covid-19. Selain itu, dalam proses telaah pustaka terhadap beberapa artikel penelitian terdahulu, juga ditemukan adanya kesenjangan penelitian terkait variabel-variabel dalam penelitian ini. Pada penelitian yang dilakukan oleh Tomigulong (2015), Pratiwi dan Idawati (2019), serta Saepurohman dan Satori (2021) tentang pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja guru, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh terhadap kinerja guru. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Hariyono dan Andreani (2020) serta Pala'langan (2021) didapatkan hasil bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru Kristen, pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratiwi dan Idawati (2019), Ardiyasa (2020), serta Hariyono dan Andreani (2020) tentang pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Fonataba (2016), didapatkan hasil bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saidi dkk (2019), Pratama (2019), serta Sadewo dkk (2021) tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru, didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, namun pada penelitian yang dilakukan oleh Nurhuda dkk (2019) didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah pada penelitian ini yaitu (1) Apakah kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen? (2) Apakah kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja? (3) Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja? (4) Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen? dan (5) Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen?

1. Kinerja Guru Kristen

Menurut Jason Colquitt, Lepine, dan Wesson (2019, 31), kinerja merupakan nilai dari keseluruhan perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif maupun negatif,

yang bersumbangsiah dalam pencapaian tujuan organisasi, kinerja guru juga dapat diartikan sebagai perilaku seseorang dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dilihat dari aspek hasil dan prosesnya (Ikhrom 2015, 36), sementara itu T.R. Mitchell seperti dikutip dalam Ikhrom (2015, 38), menyatakan bahwa terdapat 5 dimensi kinerja, yaitu (1) kualitas, (2) kecepatan dan ketepatan, (3) inisiatif, (4) kemampuan, dan (5) komunikasi. Dengan demikian, kinerja guru Kristen adalah perilaku seorang guru saat melaksanakan tugasnya dalam mencapai target keberhasilan atau standar organisasi/sekolah berlandaskan prinsip Alkitabiah dan nilai-nilai Kristen yang telah disepakati bersama, dilihat dari aspek proses dan hasilnya. Secara esensi, kinerja guru Kristen pada dasarnya adalah salah satu bentuk pelayanan, setiap kali Tuhan memberikan tugas, Ia selalu melengkapi umatNya dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Warren (2002, 152) merumuskan kemampuan tersebut dalam dimensi kinerja yang disebut SHAPE, yaitu *Spiritual Gifts, Heart, Abilities, Personality, dan Experience*, dengan demikian kinerja guru Kristen ditinjau dari perspektif Kristen merupakan perilaku seorang guru Kristen saat melaksanakan tugasnya dalam mencapai target keberhasilan atau standar sekolah yang disepakati dan diyakini bersama, dilihat dari prosesnya sebagai bentuk pelayanan kepada Tuhan. Berdasarkan pemaparan di atas maka indikator kinerja guru Kristen yaitu: (1) menyadari talenta yang Tuhan beri harus dikembangkan, (2) menghargai anugerah, (3) meresponi pang-gilan Tuhan, (4) menggembalakan murid, (5) memberi yang terbaik, (6) bekerja sebagai rekan kerja Allah, (7) bertanggung jawab, (8) reflektif, dan (9) berbagi.

2. Kepemimpinan Pelayan

Menurut Chan, Kora, dan So (2017, 12), kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mau menolong dan mengembangkan orang lain untuk mengalami kemajuan, yang mampu menggunakan otoritas secara etis dan bermoral sebagai dasar untuk melayani. Selain itu, kepemimpinan pelayan merupakan kepemimpinan yang memiliki hati pelayan serta mengutamakan orang lain, dan dimensi dari kepemimpinan ini adalah kasih, kepercayaan, kerendahan hati, pemberdayaan, dan visi (Tomigolong 2015, 163), pemimpin yang memegang prinsip kepemimpinan

pelayan akan mengutamakan kebutuhan pengikutnya, memberdayakan mereka, dan membantu mereka untuk mengembangkan dan mencapai kapasitas maksimal diri mereka (Northouse 2016, 225). Menurut Greenleaf sebagaimana dikutip Northouse (2016, 253), terdapat 10 karakteristik utama dari kepemimpinan pelayan, diantaranya yaitu mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, berpandangan ke depan, pelayanan, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan membangun komunitas. Istilah kepemimpinan pelayan sebenarnya bukanlah ide yang benar-benar baru, karena ide tersebut sudah lama ada dan yang mula-mula memperkenalkan ide tersebut adalah Yesus pemimpin besar agama Kristen (Marianti 2011, 100), hal tersebut juga tercatat pada Injil Matius 20:20-28 dan Markus 10:35-45 tentang kepemimpinan yang melayani. Yesus mengajarkan kepada umatNya untuk melayani satu sama lain di dalam kasih, dengan menghidupi 2 hukum kasih (kasih kepada Tuhan dan kasih kepada sesama). Dalam Injil di atas, Yesus juga mengajarkan konsep yang kuat tentang kepemimpinan pelayan, bahwa siapa yang ingin menjadi besar di antara yang lain harus menjadi pelayannya, siapa yang ingin menjadi terkemuka harus menjadi hamba untuk semua. Yesus pun menegaskan bahwa Ia sendiri datang bukan untuk dilayani melainkan untuk melayani. Dalam hal ini terlihat bahwa Yesus mengajarkan tentang salah satu karakteristik kepemimpinan pelayan yaitu kerendahan hati.

Gaya kepemimpinan pelayan ini perlu dimulai dari pikiran dan hati seorang pemimpin dan pada akhirnya terlihat pada sikap dan perilakunya (Natalia & Hidayat 2021, 236), dengan demikian, kepemimpinan pelayan ditinjau dari perspektif Kristen merupakan gaya kepemimpinan yang dimulai dari hati dan pikiran hingga akhirnya terlihat pada sikap dan perilaku pemimpin dalam memberikan pengaruh sekaligus perhatiannya kepada perkembangan orang yang dipimpinnya atas dasar kasih. Dengan melihat Yesus sebagai teladan dalam kepemimpinan pelayan, dapat diketahui terdapat lima karakteristik seorang pemimpin yang melayani (Paulus, Binilang, & Selanno 2021, 8). Lima karakteristik tersebut yaitu kasih, berhati hamba, integritas, mendelegasikan tugas, dan rajin (mengembalikan murid), selain itu

Alkitab juga mengajarkan kepemimpinan melayani dari tokoh-tokoh Alkitab di perjanjian lama, salah satunya adalah Mus, dalam hal ini, terdapat empat karakteristik seorang pemimpin yang melayani (Paulus, Binilang, & Selanno 2021, 7), beberapa karakteristik tersebut yaitu mengutamakan kepentingan orang lain, setia, mendengarkan nasehat orang lain, dan memiliki hubungan dekat dengan Allah. Berdasarkan pemaparan di atas, maka indikator kepemimpinan pelayan yaitu (1) mendengarkan pengikut sebagai wujud aplikasi kasih yang Tuhan ajarkan, (2) memiliki empati serta ketulusan hati untuk sungguh-sungguh peduli dan perhatian terhadap keunikan maupun kebutuhan orang lain, (3) memberikan refleksi terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain agar dapat bertumbuh, (4) mengambil keputusan yang tepat dalam upaya memulihkan pengikut, (5) mengarahkan pengikut pada perubahan yang baik melalui komunikasi yang positif, (6) tidak mengandalkan otoritas tapi kelemahan-lembutan, (7) berintegritas dan bersosialisasi dengan baik dalam lingkungannya, (8) mendelegasikan pekerjaan untuk mewujudkan visi jangka panjang dan memberdayakan semua pengikut dengan efektif, (9) berkepribadian visioner yang memiliki pandangan jauh ke depan, (10) mengutamakan kepentingan dan kebutuhan orang lain, dan (11) mendedikasikan diri secara total untuk komunitasnya

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan semua hal, baik fisik ataupun non fisik yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhinya dalam mengerjakan tugas-tugasnya (Rahmawanti, Swasto, & Prasetya 2014, 2), lingkungan kerja fisik meliputi penerangan, suhu, kebisingan, tata ruang kantor/kerja, dan udara (Athirah Saidi dkk. 2019, 15). Lingkungan kerja non fisik meliputi kondisi hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan, serta antara sesama karyawan yang dapat mempengaruhi suasana kerja dan kinerja karyawan (Lestary & Harmon 2017, 98), dengan demikian, lingkungan kerja adalah semua hal berupa fisik maupun non fisik yang terdapat dalam suatu komunitas kerja, yang ada atau diadakan untuk mendukung proses kerja dan pertumbuhan komunitas tersebut maupun setiap individu dalam komunitas. Menyadari begitu pentingnya lingkungan kerja, maka perlu

dirancang suatu *Quality of Work Life* (QWL) sebagai upaya menciptakan lingkungan kerja yang memberi kenyamanan, keamanan, kesejahteraan, dan kepuasan bagi karyawan (Bukit, Malusa, & Rahmat 2017, 38), menurut Bateman dan Snell, terdapat 8 kategori QWL untuk dapat menolong penyusunan lingkungan kerja yang sedemikian rupa sehingga mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Bukit, Malusa, & Rahmat 2017, 38). Indikator lingkungan kerja yaitu: (1) lingkungan bersih, fasilitas memadai/mendukung, dan suhu ruangan sejuk, (2) gaji yang layak dan adil, serta ada penghargaan/apresiasi khusus, (3) bentuk pekerjaan yang berlandaskan Firman Tuhan, serta terdapat visi dan misi yang Alkitabiah, (4) lingkungan organisasi yang adaptif dengan keadaan, serta memfasilitasi kebutuhan pengikut, (5) terbangun relasi sosial atas dasar kasih, serta terdapat kelompok tumbuh bersama, pertemuan ibadah, atau wadah pertumbuhan rohani sejenisnya, (6) mengaplikasikan prinsip anugerah dan keadilan dengan hikmat dalam meresponi kesalahan, (7) beban kerja sesuai kapasitas, tidak overload, dan (8) komunitas yang peduli antar anggota, saling membangun, dan melihatnya sebagai tubuh Kristus.

4. Motivasi Kerja

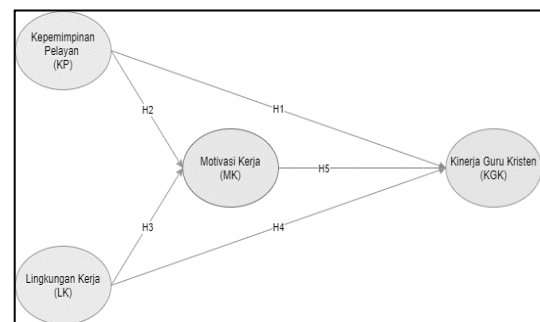
Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2019, 162), motivasi adalah seperangkat energi yang berasal baik dari luar maupun dalam diri karyawan, yang mendorong untuk melakukan pekerjaan, menentukan arah, intensitas, dan semangat atau kegigihan, motivasi karyawan diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya dan dapat juga digunakan untuk mengarahkan kemampuan dan potensi dari pengikut untuk mau bekerja secara produktif (Pratama 2019, 26). Pada umumnya motivasi kerja dikategorikan ke dalam dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Baihaqi & Paulus 2020, 130), Robbins dan Judge (2013, 203) menyampaikan bahwa berdasarkan teori dari Abraham Maslow tokoh motivasi dan psikologi humanistik, dikatakan bahwa kebutuhan manusia secara hirarki terdiri dan terbangun dalam lima kebutuhan dasar (*basic needs*), yaitu:

a) Kebutuhan Fisik (*Physiological*): rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan jasmani lain.

- b) Kebutuhan rasa aman (*Safety*): keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c) Kebutuhan sosial (*Social*): kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
- d) Kebutuhan penghargaan (*Esteem*): penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti status pengakuan dan perhatian.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization*): dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

5. Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu yang menghasilkan kerangka berpikir, maka berikut ini adalah gambar model penelitian ini:



Gambar 1. Model Penelitian

6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan beberapa teori yang diikuti dengan penelitian terdahulu, maka hipotesis dari penelitian ini yaitu: (1) H1: Terdapat pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja guru Kristen, (2) H2: Terdapat pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja, (3) H3: Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, (4) H4: Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru Kristen, dan (5) H5: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif, metode pendekatan kuantitatif bertujuan untuk mempelajari hubungan, sebab, dan akibat, serta dengan pendekatan deduktif yang bertujuan untuk menguji teori (Subagia & Hidayat 2021, 59). Secara deskriptif penelitian

ini juga berusaha menggambarkan subyek penelitian yang ada, berdasarkan sifatnya, penelitian ini menggunakan metode korelasional yang bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan, dalam penelitian kuantitatif ini, peneliti menguji teori, mengidentifikasi variabel, menghubungkan variabel dalam masalah dan hipotesis, menggunakan validitas dan reliabilitas standar, mengukur informasi secara numerik, menggunakan pendekatan obyektif dan melaksanakan prosedur statistik. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, yang disebar kepada 52 responden (guru TK-SMA XYZ) pada 27 April 2022 dengan menggunakan google form, kuesioner menggunakan skala likert dan terdiri dari 35 pernyataan mengenai variabel-variabel yang diuji, penelitian ini memiliki empat variabel yaitu kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru Kristen, pengolahan data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS (v.3.2.9).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model berbicara mengenai pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian (dengan melihat validitas konvergen), validitas diskriminan (dengan melihat nilai AVE (*average variance extracted*) dan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), dan *composite reliability* dengan melihat *Cronbach's Alpha*, uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* (*outer loading*) yang muncul pada indikator-indikator setiap variabel yang ada. Ada dua cara untuk melakukan pengujian, yang pertama dengan melihat angka *loading factor* yang harus berada di atas angka 0.70. Hair (2021, 77) menyatakan bahwa nilai *loading factor* yang direkomendasikan adalah 0.7, cara kedua yaitu dengan melihat nilai AVE yang harus berada di atas angka 0.50. Berdasarkan uji validitas konvergen, dari 35 item pernyataan didapatkan 7 pernyataan tidak valid sehingga tidak diikutkan untuk diolah dan 28 item lainnya dapat dinyatakan valid, kemudian berdasarkan nilai AVE dapat disimpulkan bahwa setiap item dapat memenuhi syarat validitas konvergen, yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Nilai AVE setiap Variabel

Variabel	AVE
Kepemimpinan Pelayan (KP)	0.696
Lingkungan Kerja (LK)	0.781
Motivasi Kerja (MK)	0.636
Kinerja Guru Kristen (KGK)	0.607

Selanjutnya, uji validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), hasil nilai HTMT mampu lebih akurat dalam memenuhi uji validitas diskriminan dibandingkan *Fornell-Larcker Criterion* (Hair dkk. 2021, 79), pada hal uji yang pertama dengan 29 indikator valid, didapatkan ada satu nilai HTMT diatas 0.9 pada hubungan antara LK dan MK (0.964), sehingga dilakukan eliminasi pada salah satu butir indikatornya yaitu LK5, kemudian dari 28 item indikator yang tersisa didapatkan nilai uji validitas diskriminan berdasarkan nilai HTMT seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

	KGK	KP	LK	MK
KGK				
KP	0.191			
LK	0.167	0.808		
MK	0.359	0.888	0.885	

Berdasarkan nilai HTMT di atas (< 0.9), dapat dinyatakan bahwa uji validitas diskriminan terpenuhi, berikutnya uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan ketepatan dan konsistensi yang dapat dilakukan menggunakan smartPLS dengan melihat *composite reliability*, nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7, berikut ini disajikan tabel nilai *composite reliability* dari penelitian ini.

Tabel 3. Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
KGK	0.902
KP	0.970
LK	0.914
MK	0.896

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan melihat *composite reliability* pada tabel di atas, didapatkan nilai *composite reliability* untuk setiap konstruk sudah diatas 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk variabel kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru Kristen sudah memenuhi syarat *rules of thumb* yang memiliki arti semua konstruk variabel sudah memenuhi uji reliabilitas.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural atau inner model dilakukan dengan melihat hasil dari uji multikolinearitas, uji koefisien determinasi, dan uji hipotesis sebagai kekuatan prediksi dari model struktural, dalam melakukan uji multikolinearitas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance inflation factor*) dan koefisien antar variabel bebas. Apabila nilai VIF masih kurang dari 5, maka multikolinearitas tidak terjadi

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

	KGK	MK
KP	3.275	2.180
LK	2.747	2.180
MK	3.822	

Berdasarkan tabel di atas didapatkan bahwa nilai VIF hubungan linear yang terjadi antara kepemimpinan pelayan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 2.180 dan nilai VIF antara kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen secara berurutan sebesar 3.275, 2.747, dan 3.822. Hal ini menunjukkan bahwa nilai VIF di bawah dari 5, maka multikolinearitas tidak terjadi, pada uji koefisien determinasi, pengujian model dilihat berdasarkan nilai *R-Square* yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5. Hasil Uji Koefesien Determinasi

Variabel	<i>R Square</i>
KGK	0.137
MK	0.738

Dari tabel diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa variabel motivasi kerja dijelaskan oleh variabel kepemimpinan pelayan dan lingkungan kerja sebesar

0.738 (74%) dan sisanya sebesar 0.262 (26%) dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan variabel kinerja guru Kristen dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, kepemimpinan pelayan, dan lingkungan kerja sebesar 0.137 (14%) sisanya 0.863 (86%) dijelaskan oleh variabel lain.

3. Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan cara melihat besarnya nilai koefisien jalur. Pada saat koefisien jalur lebih besar atau sama dengan nol maka hipotesis diterima, yang juga berarti terdapat pengaruh di antara variabel yang ada. Jika sebaliknya, maka hipotesis ditolak, hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hip.	Jalur	Koefisien Jalur	Ket.
H1	Kepemimpinan Pelayan → Kinerja guru Kristen	-0.229	Tidak didukung
H2	Kepemimpinan Pelayan → Motivasi kerja	0.535	Didukung
H3	Lingkungan kerja → Motivasi kerja	0.385	Didukung
H4	Lingkungan kerja → Kinerja guru Kristen	-0.208	Tidak didukung
H5	Motivasi kerja → Kinerja guru Kristen	0.656	Didukung

Berdasarkan tabel di atas, didapatkan persamaan struktural sebagai berikut:

- Motivasi kerja = 0.535 kepemimpinan pelayan + 0.385 lingkungan kerja + 0.262. Nilai *R-Square* sebesar 0.738 memberi arti bahwa kontribusi dari kepemimpinan pelayan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0.738 (74%), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 0.262 (26%).
- Kinerja guru Kristen = -0.229 Kepemimpinan Pelayan + -0.208 lingkungan kerja + 0.656 motivasi kerja + 0.863. Nilai *R-Square* sebesar 0.137 memberi arti bahwa kontribusi kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi

kerja terhadap kinerja guru Kristen adalah sebesar 0.137 (14%), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 0.863 (86%).

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa:

1. Hipotesis pertama (H1) menyatakan kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen. Tabel 6 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0.229 yang berarti bernilai lebih kecil dari 0 dan tidak sesuai dengan hipotesis. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa H1 tidak didukung. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan variabel kepemimpinan pelayan maka tidak berpengaruh terhadap peningkatan dari variabel kinerja guru Kristen. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hariyono dan Andreani (2020), didapatkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Pala'langan (2021) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil dalam penelitian ini dapat terjadi dimungkinkan karena adanya 3 Kepala Sekolah dalam 1 sekolah (jenjang Junior, SMP, dan SMA) dengan gaya kepemimpinan masing-masing yang berpeluang pada adanya pelaksanaan gaya kepemimpinan kepemimpinan pelayan yang belum maksimal secara keseluruhan. Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru Kristen. Kepemimpinan pelayan yang terjadi di sekolah XYZ Tangerang tidak menjamin kinerja guru Kristen akan baik secara signifikan. Semua itu kembali kepada pribadi masing-masing guru.
2. Hipotesis kedua (H2) menyatakan kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Tabel 6 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.535 yang berarti bernilai lebih besar dari 0 dan sesuai dengan hipotesis. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja sebesar

54%, yang berarti hipotesis kedua (H2) didukung. Apabila terdapat peningkatan terhadap variabel kepemimpinan pelayan maka akan terjadi peningkatan pada variabel motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dan Idawati (2019), Ardiyasa (2020), serta Hariyono dan Andreani (2020), bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik. Pengaruh yang dimiliki oleh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja dapat terjadi karena gaya kepemimpinan ini memiliki karakteristik yang peduli pada terjalinnya relasi positif atau kedekatan antara pemimpin dan pengikut. Dengan demikian, kepemimpinan pelayan dengan karakteristik kepedulian-nya pada sesama, akan mampu menyentuh perasaan pengikut hingga motivasi kerjanya meningkat. Berdasarkan pembahasan di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh terhadap motivasi kerja karena kepemimpinan pelayan memiliki karakter peduli dan melayani yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru.

3. Hipotesis ketiga (H3) menyatakan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Tabel 6 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.385 yang berarti bernilai lebih besar dari 0 dan sesuai dengan hipotesis. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 39%, yang berarti hipotesis ketiga (H3) didukung. Apabila terdapat peningkatan terhadap variabel lingkungan kerja maka variabel motivasi kerja akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhuda dkk. (2019) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, Pratama (2019) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan di antara lingkungan kerja dan motivasi kerja. Berikutnya, sejalan dengan penelitian di atas, Sadewo dan Rofiaty (2021), pada penelitian yang dilakukannya juga menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

dapat terjadi karena lingkungan kerja berbicara mengenai unsur fisik maupun non fisik yang ada di sekeliling guru bekerja yang dapat secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pekerjaan guru terkait motivasi. Ketika sekolah memfasilitasi guru dengan fasilitas (fisik) ataupun budaya (non fisik) yang baik dan mendukung, hal tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Sebaliknya, ketika fasilitas terbatas atau pun budaya di lingkungan sekolah kurang mendukung akan berpeluang membuat guru kurang memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaannya.

4. Hipotesis keempat (H4) menyatakan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen. Tabel 6 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0.208 yang berarti bernilai lebih kecil dari 0 dan tidak sesuai dengan hipotesis. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan H4 tidak didukung. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan variabel lingkungan kerja maka tidak berpengaruh terhadap peningkatan dari variabel kinerja guru Kristen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari hasil tersebut tidak mendukung H4 yang menyatakan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurhuda dkk (2019) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat terjadi dikarenakan pada dasarnya lingkungan kerja adalah faktor eksternal dalam keterkaitannya dengan kinerja guru Kristen. Jadi, baik atau tidaknya keadaan dan kondisi lingkungan kerja tidak menjamin baik atau tidaknya kinerja guru Kristen karena kembali lagi pada bagaimana pribadi dan respon masing-masing guru. Lingkungan kerja di Sekolah XYZ Tangerang tidak menjadi penentu baiknya kinerja guru Kristen di sekolah tersebut, karena semuanya kembali kepada pribadi masing-masing guru. Selain itu juga, lingkungan kerja yang terbangun pada masa pandemi covid-19 adalah lingkungan kerja non fisik secara online, serta lingkungan kerja fisiknya yaitu rumah masing-masing guru. Dengan demikian,

lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen.

5. Hipotesis kelima (H5) menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen, tabel 6 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.656 yang berarti bernilai lebih besar dari 0 dan sesuai dengan hipotesis. Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen sebesar 66%, yang berarti hipotesis kelima (H5) didukung. Apabila terdapat peningkatan terhadap variabel motivasi kerja maka berpengaruh terhadap peningkatan variabel kinerja guru Kristen, hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Hariyono dan Andreani (2020) ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Subagia dan Hidayat (2021) juga didapatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen dapat terjadi karena motivasi kerja di sekolah XYZ Tangerang telah dipengaruhi oleh kepemimpinan pelayan dan lingkungan kerja dengan kontribusi sebesar 0.738 atau 74%. Hal tersebut juga berarti variabel motivasi kerja telah berhasil menjadi variabel yang memediasi hubungan kepemimpinan pelayan dengan kinerja guru Kristen dan hubungan lingkungan kerja dengan kinerja guru Kristen.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap setiap variabel dalam penelitian ini yakni kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen, maka dapat didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pelayan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen. Hal ini berarti bahwa penerapan kepemimpinan pelayan oleh pemimpin di sekolah XYZ Tangerang belum dapat secara langsung memberikan pengaruh kepada kinerja guru Kristen di sekolah tersebut. Semakin baik kinerja guru Kristen tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan pelayan.

2. Kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa penerapan kepemimpinan pelayan oleh pemimpin di sekolah XYZ Tangerang mampu mempengaruhi motivasi kerja guru di sekolah tersebut.
3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa kondisi lingkungan kerja yang terdapat di sekolah XYZ Tangerang mampu mempengaruhi motivasi kerja guru di sekolah tersebut.
4. Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen. Hal ini berarti bahwa kondisi lingkungan kerja di sekolah XYZ Tangerang belum dapat secara langsung memberikan pengaruh kepada kinerja guru Kristen di sekolah tersebut. Semakin baik kinerja guru Kristen tidak dipengaruhi oleh lingkungan kerja.
5. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen, hal ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja guru di sekolah XYZ Tangerang mampu mempengaruhi meningkatnya kinerja guru Kristen di sekolah tersebut.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian-penelitian selanjutnya yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif, sehingga perlu adanya penelitian kualitatif untuk dapat melihat bagaimana analisis pengaruh kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen secara lebih mendalam.
2. Penelitian selanjutnya perlu memilih variabel yang umum dan tidak sensitif dengan perbedaan karakteristik pemimpin, karena pada penelitian ini terdapat lebih dari satu kepala sekolah dalam satu sekolah.
3. Penelitian ini menggunakan sedikit variabel, sehingga penelitian selanjutnya perlu ditambah variabel lain yang memiliki kemungkinan mempengaruhi kinerja guru Kristen selain variabel yang sudah terdapat dalam penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

Ardiyasa, I. G. (2020). The Influence of Servant Leadership Style on Motivation of Badung Resort Police Personnel and the Motivation's Impact on Security Conditions During the Campaign and Polling in 2018 Bali Governor

Election. *Management Technology and Security International Journal*, 1(1), 76-88.

Baihaqi, M. I., & Paulus, A. C. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 10(2), 128-141.

Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.

Chan, Kora, K. W., & So, G. B. (2017). Cultivating Servant Leader in Secondary Schooling. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 12-31.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6 ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Fonataba, J. R. (2016). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Lingkungan Pelayanan terhadap Motivasi Melayani dan Komitmen Pelayanan. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 4(2), 159-174.

Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Switzerland: Springer.

Hariyono, Y. C., & Andreani, F. (2020). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki. *AGORA*, 8(2), 1-14.

Ikhrom. (2015). *Menyoal Kinerja Guru: Dampak Sertifikasi terhadap Guru?* Yogyakarta: Kaubaga Dipantara.

Lestary, L., & Harmon. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(2), 94-103.

Marianti, M. M. (2011). Nilai-Nilai Kristiani dalam Kepemimpinan Pelayan. *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah*, 15(1), 97-113.

Natalia, & Hidayat, D. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Iklim Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kepercayaan Organisasi

- Guru [The Effect Of Servant Leadership, Organization Climate, And Work Satisfaction On Organization Trust Of Teachers]. POLYGLOT: Jurnal Ilmiah, 17(2), 232-250.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7 ed.). California: SAGE Publications.
- Nurhuda, A., Purnamasari, W., Irawan, N., Nurhidayati, F., Mahmudah, S., Anshori, M., Yahya, D. (2019). Effect of Transformational Leadership Style, Work-Discipline, Work Environment on Employee Motivation and Performance. *Journal of Physics: Conference Series*, 1, 1-6.
- Pala'langan, A. Y. (2021,). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di sekolah xyz. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223-231.
- Paulus, S. R., Binilang, B. B., & Selanno, S. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Melayani. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(5), 1-13.
- Pratama, G. D. (2019). Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance in Work Unit Implementation on the Jakarta Metropolitan 1 National Road. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 25-34.
- Pratiwi, E. E., & Idawati, L. (2019). Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Guru Sekolah Lentera Harapan Sangihe. *Jurnal Nalar Pendidikan*, 7(1), 85-93.
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 1-9.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior: Fifteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Sadewo, I. P., Surachman, & Rofiaty. (2021). The Influence of Working Environment to Employee Performance Mediated by Work Motivation: A Study of Malang, Indonesia Retails Stores. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 10(3), 213-222.
- Saepurohman, L., & Satori, D. (2021). The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance. *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM)*, 526, 189-192.
- Saidi, N. S., Mechael, F. L., Sumilan, H., Omar, S. L., Jonathan, V., Hamidi, H., Ahmad. (2019). The Relationship Between Working Environment and Employee Performance. *Cognitive Sciences and Human Development*, 5(2), 14-22.
- Subagia, E., & Hidayat, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *POLYGLOT: Jurnal Ilmiah*, 17(1), 49-66.
- Tomigolung, H. N. (2015). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance at Regional Government Office Southeast Minahasa. *Jurnal EMBA*, 3(1), 163-172.
- Warren, R. (2002). *The Purpose Driven Life*. Grand Rapid, Michigan: Zondervan.