



KINERJA MENGAJAR GURU MELALUI KEPEMIMPINAN PELAYANAN DAN BUDAYA ORGANISASI

¹Agung Dwi Cahya, ²Sudarwan Danim, ³Syaiful Anwar
¹²³MAP FKIP UNIB

e- mail : jaligung17@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayanan dan budaya organisasi terhadap kinerja mengajar guru di SMA Swasta Kota Bengkulu. Penelitian yang dilakukan penulis menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif. Responden penelitian adalah guru di 17 sekolah menengah atas yang berstatus swasta di Kota Bengkulu sebanyak 48 orang, penentuan sampel menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data dengan model regresi linear berganda. Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan pelayan maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan pelayan maka kinerja mengajar guru juga akan semakin rendah. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Artinya, semakin baik budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi sekolah maka kinerja juga akan semakin rendah. kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Artinya, semakin baik kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru juga akan semakin rendah.

Kata kunci : Kepemimpinan Pelayanan, Budaya Organisasi, Kinerja Mengajar Guru

Abstract - The research objective was to determine the effect of servant leadership and organizational culture on the teaching performance of teachers in private high schools in Bengkulu City. The research conducted by the writer used quantitative descriptive analysis method. The research respondents were 48 teachers in 17 high schools with private status in Bengkulu City. The samples were determined using proportionate stratified random sampling technique. Data collection using questionnaires and data analysis with multiple linear regression models. The results showed that servant leadership had a positive and significant effect on the teaching performance of private high school teachers in Bengkulu City. That is, the higher the servant leadership, the higher the teacher's teaching performance. Conversely, the lower the servant leadership, the lower the teaching performance of the teacher. Organizational culture has a positive and significant effect on the teaching performance of private high school teachers in Bengkulu City. That is, the better the school organizational culture, the higher the teaching performance of the teacher. Conversely, the lower the school organizational culture, the lower the



performance will be. Servant leadership and organizational culture have a positive and significant effect on the teaching performance of private high school teachers in Bengkulu City. That is, the better the servant leadership and the school organizational culture, the higher the teaching performance of the teacher. Conversely, the lower the servant leadership and the school organizational culture, the lower the teaching performance of the teacher will be.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Culture, Teaching Performance

PENDAHULUAN

Selama bertahun-tahun, sumber daya manusia dianggap sebagai aset terpenting dalam organisasi mana pun. Sumber daya manusia adalah kekuatan penggerak suatu organisasi dan memanfaatkan kemampuan mereka akan berkontribusi banyak dalam mewujudkan kualitas dan produktivitas (Tindowen, 2019; Wright & McMahan, 2011). Karena orang sangat penting dalam organisasi, maka manajemen tingkat atas perlu memperlakukan mereka sebagai prioritas tertinggi. Ini juga berlaku dalam sistem pendidikan (Secundo, et al., 2010; Adhikari, 2010). Guru memainkan peran yang sangat penting dalam keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Wiesner & Yuniarti, 2018; Byun & Kim, 2011; Lane & McAndrew, 2010) terutama dalam pengiriman pengajaran berkualitas dan pendidikan kepada siswa (Calderon, et al., 2011; Leodevina, et al., 2019).

Pergeseran fokus dalam studi perilaku organisasi telah berdampak pada kebutuhan untuk mengubah paradigma dalam studi kepemimpinan (Dierendonck, 2011). Ini karena kepemimpinan adalah salah satu topik yang cukup populer dalam penelitian perilaku organisasi. Sejalan dengan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada aspek manusia, konsep kepemimpinan pelayan diyakini mengikuti kebutuhan organisasi saat ini (Dierendonck, 2011).

Kepemimpinan pelayan (Servant leadership) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang berfokus pada aspek manusia (berpusat pada manusia) dan telah menjadi perhatian para peneliti saat ini (Barbuto & Wheeler, 2006; Liden, et al., 2014; Pekerti & Sendjaya, 2010). Kepemimpinan pelayan secara eksplisit menempatkan kebutuhan individu sebagai prioritas utama daripada tujuan organisasi (Stone, et al., 2004; Barbuto & Wheeler, 2006) sehingga hubungan diyakini jalinan antara pemimpin dan bawahan lebih jangka panjang. Kepemimpinan pelayan dimulai dari perasaan tulus yang muncul dari hati yang bersedia untuk melayani (Greenleaf, 2002). Orientasi kepemimpinan pelayan adalah untuk melayani pengikut dengan standar moral spiritual. Pemimpin pelayan biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukan mereka sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan antara keduanya sangat erat karena mereka terlibat satu sama lain.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki beragam fitur kepemimpinan pelayan dalam pekerjaan dan khususnya bidang pendidikan (Russell & Stone, 2002; Shaw & Newton, 2014). Hasil menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan pelayan kepala sekolah yang menguntungkan dan kepercayaan guru dalam kepemimpinan (Wowor, 2014; Sihombing, et al., 2018; Black, 2010). Penelitian lainnya juga mendukung pernyataan ini yaitu bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan perannya sebagai pemimpin yang melayani (Santosa, et al., 2019; Maris, et al., 2017; Saleem, et al., 2020) dan budaya organisasi (Santosa, et al., 2019; Manik, et al., 2011; Handayani & Rasyi, 2015) memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kemampuan bawahan untuk menunjukkan kualitas kerja secara maksimal, sehingga pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efektif dan efisien (Hua & Tao, 2015). Selain pemimpin, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja itu



sendiri adalah budaya organisasi (Muafi & Azim, 2019; Harwiki, 2013). Seorang bawahan akan merasa nyaman bekerja jika nilai-nilai yang dianutnya sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi (Setyaningrum, 2017). Ini akan membuat bawahan mudah beradaptasi dengan lingkungan organisasi, sehingga bawahan akan termotivasi dan meningkatkan kinerja mereka dengan lebih baik.

Kepemimpinan sekolah profesional adalah kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggunakan berbagai gaya kepemimpinan yang dapat memobilisasi sumber daya yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja semua elemen sekolah dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas. Ada banyak gaya kepemimpinan sekolah yang berbeda, mulai dari kepemimpinan pembelajaran oleh Petterson; kepemimpinan transaksional oleh Burns; Bass, kepemimpinan transformasional oleh Bryman; Low & Gardner; Riggio, kepemimpinan otentik oleh Robert Terry; Bill George, kepemimpinan etis oleh Aronson; Kanungo; Ciula; Trevino, Brown dan Hartman; Johnson (Santosa, et al., 2019) telah digunakan sebagai dasar teori untuk melakukan penelitian tentang efektivitas kepemimpinan dan hubungannya dengan kinerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan iklim organisasi. Namun, penelitian tentang kepemimpinan pelayan belum mendapat banyak perhatian dari para ahli, pengamat dan peneliti untuk melakukan penelitian tentang kontribusi dan pengaruh kepemimpinan pelayan dalam meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi pendidikan di Indonesia.

Budaya organisasi tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja mengajar guru. Ada banyak bukti teoretis dan empiris untuk mempertahankan argumen bahwa budaya penting di semua organisasi, baik publik maupun swasta. Darmawan (2013) ber teori bahwa budaya suatu organisasi terkait dengan keberhasilannya karena menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dia lebih lanjut menekankan bahwa bagi sebuah organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di atas para pesaing, manajemen harus memperhatikan budaya organisasinya. Secara konsisten, budaya di lembaga pendidikan membangkitkan antusiasme staf untuk mencapai tujuan pendidikan. Menurut Kandula (2006), kunci kinerja yang baik adalah budaya yang kuat. Uha (2013) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi meningkatkan perilaku dan motivasi sumber daya manusia yang mengarah pada kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan mengacu pada pandangan di atas, jelas bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu diantisipasi bahwa budaya sekolah yang positif dan kuat dapat membuat rata-rata staf melakukan dan mencapai tujuan sedangkan budaya yang negatif dan lemah dapat menurunkan motivasi staf yang berprestasi untuk berkinerja buruk dan berakhir tanpa prestasi. Aluko (2003) dalam studinya membangun hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, dan menemukan bahwa organisasi dan karyawan mereka tidak melakukan dan bekerja sama dengan sangat baik karena budaya yang lemah. Perspektif ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan akan menghindarkan sekolah yang mengabaikan budaya dalam kegiatan mereka.

Budaya organisasi di lembaga swasta jelas berbeda dengan budaya organisasi di lembaga publik, terutama di lembaga pendidikan seperti sekolah, bahkan budaya organisasi antar sekolah dapat berbeda satu sama lain. Budaya organisasi berdampak pada kinerja individu sebagai anggota organisasi, serta terhadap organisasi itu sendiri (Edison, et al., 2016). Ini juga berlaku untuk lembaga pendidikan seperti sekolah, di mana budaya sekolah yang diadopsi dan diterapkan oleh sekolah akan dapat mempengaruhi kinerja guru dan staf sekolah (Susanto, 2016).

Survei internasional dan nasional terus menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja. Meskipun sejumlah besar studi tentang korelasi antara organisasi dan kinerja dalam beberapa dekade terakhir menghasilkan hasil yang beragam yang tidak meyakinkan dan kontradiktif. Misalnya, Racelis (2010) menemukan bahwa hubungan antara banyak atribut budaya dan kinerja karyawan belum konsisten dari waktu ke waktu. Sementara Lahiry (1994) menemukan hubungan yang lemah antara budaya organisasi dan kinerja, sebuah studi yang dilakukan oleh Ghani (2006) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak secara signifikan



mempengaruhi kinerja karyawan. Karena hasil yang bertentangan, pertanyaan apakah budaya perusahaan meningkatkan atau memperburuk kinerja karyawan masih layak untuk penelitian lebih lanjut. Selain itu, studi tentang pengaruh budaya sekolah pada kinerja guru di sekolah swasta di Bengkulu jarang terjadi. Oleh karena itu penelitian ini berusaha untuk mengisi kesenjangan ini.

Kinerja guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan sehingga harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama (Sagala, 2009). Terkait dengan hal itu, Hammong (Munawaroh, 2011) juga mengatakan bahwa pelaksanaan peran dan tugas guru monoton sesuai dengan kebiasaan yang ada jelas akan menjadikan proses pendidikan selalu ketinggalan, sehingga peran institusi sekolah sebagai lembaga pendidikan yang penting di masyarakat akan mengalami. Hal ini juga diperkuat dengan hasil uji kompetensi guru di Indonesia yang bahwa nilai rata-rata hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) dari tahun 2015 sampai 2017 masih di bawah 70 dari maksimal 100.

Gambar 1. Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) di Indonesia



Sumber: (Kemendikbud, 2019)

Tidak jauh berbeda dengan hasil ujian kompetensi guru di Provinsi Bengkulu yang masih jauh di bawah standar.

Tabel 1. Hasil Uji Kompetensi Guru di Provinsi Bengkulu

No	Kode Sekolah	Nama Sekolah	Provinsi	JK	JMP	SK	SKK	PASANGAN	PROFESIONAL	SELURUH
460	00000	Pra-Sekolah	Pra-Sekolah	0220	70,20	0000	55,71	0000	00,00	55,71
461	00000	Madrasah Ibtidaiyah	Pra-Sekolah	0430	64,30	0000	60,61	0000	00,00	60,61
462	00000	Madrasah Tsanawiyah	Pra-Sekolah	0220	66,11	0000	50,00	0000	00,00	50,00
463	00000	Sekolah Menengah Pertama	Pra-Sekolah	0430	64,11	0011	60,01	0000	00,00	60,01
464	00000	Madrasah Tsanawiyah	Pra-Sekolah	0220	60,00	0111	61,11	0000	00,00	61,11
465	00000	Madrasah Ibtidaiyah	Pra-Sekolah	0430	60,00	0011	60,01	0000	00,00	60,01
466	00000	Madrasah Tsanawiyah	Pra-Sekolah	0220	60,00	0000	61,00	0000	00,00	61,00
467	00000	Sekolah Dasar	Pra-Sekolah	0430	60,00	0011	60,01	0000	00,00	60,01
468	00000	Sekolah Menengah Pertama	Pra-Sekolah	0430	60,00	0011	60,01	0000	00,00	60,01
469	00000	Madrasah Tsanawiyah	Pra-Sekolah	0220	60,00	0000	60,00	0000	00,00	60,00
470	00000	Madrasah Ibtidaiyah	Pra-Sekolah	0430	60,00	0000	60,00	0000	00,00	60,00
471	00000	Madrasah Tsanawiyah	Pra-Sekolah	0220	60,00	0000	60,00	0000	00,00	60,00
472	00000	Madrasah Ibtidaiyah	Pra-Sekolah	0430	60,00	0000	60,00	0000	00,00	60,00
473	00000	Madrasah Tsanawiyah	Pra-Sekolah	0220	60,00	0000	60,00	0000	00,00	60,00
474	00000	Madrasah Ibtidaiyah	Pra-Sekolah	0430	60,00	0000	60,00	0000	00,00	60,00

Sumber: Mendikbud (2019)

Temuan-temuan ini menjadi alat bukti bahwa kinerja guru di Provinsi Bengkulu umumnya dan di Kota Bengkulu khususnya masih kurang memuaskan dan sangat penting untuk ditingkatkan. Fenomena yang terjadi di sebagian besar SMA swasta di Kota Bengkulu berdasarkan hasil studi pendahuluan pada bulan Februari 2019 melalui pengamatan dan wawancara, sekolah tersebut mengalami masalah kinerja. Ternyata guru dalam mengajar masih terlambat ke sekolah, tidak masuk mengajar alasan sakit, urusan keluarga, pesta dan lain-lain. Guru kurang kreatif menciptakan suasana belajar yang menarik dan nyaman, hal ini ditandai suasana ruangan kelas yang ribut, masih ditemukan seorang siswa mendiktekan pelajaran dan siswa yang lain mencatat sementara guru duduk dalam kelas tersebut. Sebagian besar guru tidak dapat menyusun silabus sendiri, rencana program pembelajaran di foto copy dari teman sesama guru. Oleh karena itu terlihat masih adanya guru yang mempunyai kompetensi diri rendah.



Beranjak dari fenomena masalah kinerja tersebut bila dikaitkan dengan beberapa hasil penelitian dan pendapat para ahli, dapat diketahui bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Hua dan Tao (2015) faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu: budaya organisasi, struktur organisasi, kepemimpinan dan pengaruh pemimpin, proses kelompok, karakter kelompok, kemampuan, individu dan nilai-nilai budaya dalam organisasi, kepuasan kerja, kemampuan mengelola stres, motivasi berprestasi, hukuman, pembelajaran dan pengambilan keputusan.

Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi disinyalir berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru. Ambarita dan Siburian (2013) mengatakan bahwa peran pemimpin di sekolah dan pola kepemimpinannya mampu memberi pengaruh (positif atau negatif) kepada kinerja guru. Riset empiris mendapatkan hasil yang inkonsisten pengaruh kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi terhadap kinerja mengajar guru. (Santosa, et al., 2019; Saleem, et al., 2020) pada sekolah menengah atas menemukan pengaruh kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru. (Muafi & Azim, 2019; Sihombing, et al., 2018) mendapatkan kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Koesmono, 2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap kinerja. (Harwiki, 2016) mendapatkan budaya organisasi tetapi tidak signifikan terhadap kinerja

Diperlukan kajian lebih mendalam tentang kepemimpinan pelayan karena setidaknya literatur sebelumnya sedikit yang diketahui tentang kepemimpinan pelayan di lingkungan pendidikan. Oleh karena itu, bukti terbatas ditemukan tentang proses dimana kepemimpinan pelayan mempengaruhi hasil di tempat kerja. Kemudian temuan dari studi meta-analitik terbaru dari Hoch, et al. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan menjelaskan lebih banyak perbedaan dalam sikap dan perilaku pekerjaan daripada jenis kepemimpinan lainnya. Oleh karena itu, Hoch, et al. (2016) menekankan perlunya penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan pelayan sebagai pendekatan kepemimpinan yang berdiri sendiri yang mampu membantu para peneliti dan praktisi kepemimpinan menjelaskan lebih baik berbagai hasil. Begitu juga dengan budaya organisasi menghasilkan hasil yang beragam yang tidak meyakinkan dan kontradiktif, apakah meningkatkan atau memperburuk kinerja guru masih layak untuk penelitian lebih lanjut.

Peneliti berpikir masih sangat perlu dan penting dilakukan penelitian lebih jauh dan konkret terkait dengan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi dan kinerja guru mengajar guru dengan sekolah menengah atas swasta Kota Bengkulu sebagai objek penelitian. Ketertarikan penulis mengetahui kinerja guru di sekolah menengah atas swasta, karena sekolah ini memiliki hak otonomi khusus dibandingkan dengan sekolah menengah atas negeri dalam hal standar pelayanan minimal. Namun kenyataannya, kualitas pendidikan yang dihasilkan belum dapat dikatakan lebih baik.

Tujuan penelitian ini untuk sebagai berikut: (1) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja mengajar guru di SMA Swasta Kota Bengkulu, (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mengajar guru di SMA Swasta Kota Bengkulu. (3) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi terhadap kinerja mengajar guru di SMA Swasta Kota Bengkulu.

METODE

Metode penelitian menggunakan studi Penelitian yang dilakukan penulis menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Populasi penelitian adalah seluruh guru di 17 sekolah menengah atas yang berstatus swasta di Kota Bengkulu sebanyak 193 orang. Sampel guru yang akan diambil berjumlah 5 orang. Alasan peneliti menggunakan 25% pada penentuan ukuran jumlah sampel karena: a) Jumlah guru 193 tidak mungkin diambil semua menjadi sampel. b) Agar semua guru terwakili menjadi sampel. Pengambilan jumlah sampel dengan mengikuti teknik sampling.



Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel (Sugiyono, 2010). Adapun teknik pengambilan sampel, dengan menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Alasan menggunakan teknik ini agar semua guru dapat terwakili, maka sampel diambil dari masing-masing guru dengan proporsi sama. Prosedur pengambilan sampel adalah dengan cara undian.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode survei, yaitu teknik pengumpulan dan analisis data berupa opini dari subyek yang diteliti melalui kuesioner. Teknik analisis dalam penelitian ini bersifat deduktif, digunakan untuk menganalisis data yang bersifat kuantitatif (dengan statistik).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini ialah guru di sekolah menengah atas yang berstatus swasta di Kota Bengkulu sebanyak 48 orang. Pada tahap pendistribusian kuesioner, penulis menggunakan media online (google form) dengan maksud untuk mendapatkan tingkat pengambilan kuesioner yang tinggi dan faktor kemudahan. Waktu pengisian kuesioner diberikan selama rentang waktu dua minggu. Jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 48 kuesioner dengan total kuesioner yang diisi dan dapat diolah sebanyak 48 kuesioner sehingga tingkat pengembalian kuesioner adalah 100 persen.

Tabel 2. Deskripsi Profil Responden

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Umur		
< 25 tahun	9	18,75
25 – 35 tahun	21	43,75
36 – 45 tahun	12	25,00
> 45 tahun	6	12,50
Jenis Kelamin		
Pria	15	31,25
Wanita	33	68,75
Tingkat Pendidikan		
Diploma	4	8,33
S1	34	70,83
S2	10	20,83
Masa Kerja		
> 5 tahun	12	25,00
5 – 10 tahun	29	60,42
> 10 tahun	7	14,58
Jumlah	48	100

Tabel 2 menunjukkan bahwa hampir sebagian besar responden berusia antara 25-35 tahun (43,75 %). Hasil ini menunjukkan bahwa responden dari segi umur termasuk dalam usia muda, produktif, cukup dewasa dan memiliki pengalaman yang cukup. (Tohardi, 2012) menuturkan untuk pekerjaan yang berkaitan dengan fisik, usia produktif hingga 55 tahun adalah ideal. Sedangkan untuk guru, orang kantoran di atas 60 pun masih dianggap produktif. Lebih lanjut



Tohardi (2012) mengatakan bahwa perbedaan usia akan membedakan seberapa besar produktivitas pegawai tersebut dalam melakukan aktivitas. Semakin tua usia pegawai maka produktivitas pegawai tersebut akan semakin menurun. Sebagian penelitian berasumsi bahwa semakin bertambahnya usia maka produktivitas akan menurun, namun tidak ada kajian lain menyatakan bahwa antara usia dan produktivitas tidak ada hubungan, sebab usia yang bertambah biasanya akan dapat ditutupi dengan pengalaman yang cukup lama.

Berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa sebanyak 33 persen responden adalah wanita. Hal ini dikarenakan pada saat rekrutmen secara kebetulan guru wanita lebih banyak diterima dibandingkan dengan guru pria. Menurut Sadodin et al. (2014), guru perempuan, umumnya, lebih telaten dan sabar dalam melaksanakan tugas daripada guru pria. Lebih lanjut, Sadodin et al. (2014) menjelaskan bahwa tugas guru dalam mengajar siswa dibutuhkan kesabaran dan keikhlasan yang tinggi

Tabel 2 menunjukkan bahwa 70,83 persen responden telah menempuh pendidikan Sarjana (S1). Sadodin et al. (2014) menyatakan bahwa pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga landasan untuk mengembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada di sekitar untuk kelancaran tugas.

Berdasarkan masa kerja, responden penelitian sebagian besar telah bekerja 5-10 tahun (60,42%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru SMA swasta telah bekerja cukup lama bekerja dan memiliki pengalaman yang memadai untuk memudahkan penyelesaian tugas secara efektif dan efisien. Dengan masa kerja yang panjang, guru diyakini memiliki kompetensi di bidangnya karena sudah terbiasa dan mengetahui cara yang tepat menghasilkan kerja yang berkualitas berdasarkan pengalaman yang dimilikinya. Pengalaman kerja juga akan menjadikan guru terampil, cepat, mantap, tenang dapat menganalisis kesulitan dan siap mengatasinya. Rentang waktu masa kerja yang cukup, sama dengan guru yang memiliki pengalaman yang luas baik hambatan dan keberhasilan.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Ringkasan hasil dari perhitungan regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Output Regresi Linier Berganda

Variabel	<i>Standardized Coefficients</i>	t_{test}	Sig.
Kepemimpinan Pelayan	0,327	2,373	0,022
Budaya Organisasi	0,627	4,552	0,000
$F_{test} = 167,150$			
Sig. = 0,000			
$R^2 = 0,581$			

Tabel 3. bahwa didapat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut: $Y = 0,327 X_1 + 0,627 X_2$. Persamaan regresi tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Koefisien regresi kepemimpinan pelayan sebesar 0,327 dan bernilai positif, artinya semakin tinggi kepemimpinan pelayan maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi. Koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,627 juga bernilai positif, artinya semakin baik budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi.



Uji t-Statistik (Uji Secara Parsial)

Pengujian hipotesis menggunakan t test yaitu untuk mengetahui pengaruh secara parsial kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa variabel kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu ($0,022 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan pelayanan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru di SMA Swasta Kota Bengkulu dapat diterima (H1). Artinya, semakin tinggi kepemimpinan pelayan maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan pelayan maka kinerja mengajar guru juga akan semakin rendah.

Tabel 3 diketahui bahwa budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu dapat diterima (H2). Artinya, semakin baik budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi sekolah maka kinerja juga akan semakin rendah.

Uji F (Uji Secara Serempak/Bersama)

Tabel 3 diketahui bahwa kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu dapat diterima (H3). Artinya, semangkin baik kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru juga akan semakin rendah.

Koefisien Determinasi (R-Square)

Analisis koefisien determinasi Tabel 9 diketahui nilai R^2 sebesar = 0,581. Nilai ini memiliki makna bahwa variabel kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 58,1 persen dalam mempengaruhi kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Sedangkan sisanya, sebesar 41,9 persen, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini, seperti faktor internal (pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja), faktor-faktor lingkungan internal sekolah (strategi organisasi, dukungan sumber daya, sistem manajemen dan kompensasi) dan faktor lingkungan eksternal sekolah (keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal sekolah yang memengaruhi kinerja mengajar guru).

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kinerja Mengajar Guru

Hasil penelitian yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya didapat bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan pelayan maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan pelayan maka kinerja mengajar guru juga akan semakin rendah.

Hasil ini mendukung penelitian Creemers dan Renolds dalam (Trisnantari, 2009) mendapatkan pengaruh signifikan kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja guru. Tidak ada



keraguan bahwa perilaku kepemimpinan pelayanan adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja bawahan. Kepemimpinan pelayanan menempatkan dirinya untuk menginspirasi energi, bakat, dan antusiasme orang lain (Zhang & Liu, 2013).

Secara umum kepemimpinan di sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu sudah mencirikan kepemimpinan pelayan. Kepala sekolah telah memberikan perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan guru, kepala sekolah memimpin dengan kasih sayang. Kepemimpinan pelayan memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

Kepemimpinan yang baik dapat memainkan peran penting dalam pertumbuhan karyawan (Han & Duan, 2013). Kepemimpinan pelayanan menggambarkan visi bersama dengan bawahan, menghargai staf, menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan mereka sendiri, melayani orang lain, menganggap posisi kepemimpinan mereka sebagai kesempatan untuk membantu, mendukung dan membantu orang lain (Russell & Stone, 2004). Ini akan sangat meningkatkan antusiasme dan dorongan untuk pekerjaan staf.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang umumnya dapat meningkatkan kinerja guru. Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan pelayanan dan kinerja bawahan berkorelasi positif (Barbuto & Wheeler, 2006). Studi Irving dan Longbotham (2007) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan pelayanan dapat meningkatkan kinerja bawahan baik.

Menurut teori pembelajaran sosial, bahwasaja akan meniru dan belajar dari perilaku pemimpin. Oleh karena itu, perilaku pimpinan organisasi harus dapat meningkatkan kesadaran bawahan (Organ & Konovsky, 2009). Hunter, et al. (2013) menyebutkan bahwa para pemimpin pelayan dapat mengambil bujukan rasional dan menjadikan diri mereka sebagai contoh, mereka menempatkan kebutuhan orang lain di atas perilaku mereka sendiri dan secara sadar menunjukkan layanan, mendukung pengembangan bawahan, semua perilaku di atas memiliki efek positif untuk mengurangi perilaku penyimpangan staf.

Studi empiris telah membuktikan kepemimpinan pelayan signifikan terhadap kinerja khususnya bidang pendidikan (Russell & Stone, 2002; Shaw & Newton, 2014). Hasil menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan pelayan kepala sekolah yang menguntungkan dan kepercayaan guru dalam kepemimpinan (Wowor, 2014; Sihombing, et al., 2018; Black, 2010). Penelitian lainnya juga mendukung pernyataan ini yaitu bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan perannya sebagai pemimpin yang melayani (Santosa, et al., 2019; Maris, et al., 2017; Saleem, et al., 2020) dan budaya organisasi (Santosa, et al., 2019; Manik, et al., 2011; Handayani & Rasyi, 2015) memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Mengajar Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Artinya, semakin baik budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi sekolah maka kinerja juga akan semakin rendah.

Hasil ini mendukung Muhammad dan Muhammad (2011) yang menemukan bahwa ada hubungan kuat antara budaya organisasi dan kinerja. Budaya kokoh dalam organisasi menunjukkan bahwa pekerja berpikir dengan cara yang sama dan dibimbing oleh ide yang sama tentang bisnis (Racelis, 2010). Dengan demikian, sekolah hanya dapat memenuhi tujuan mereka jika mereka membuat budaya mereka bekerja selaras dengan koordinasi manajemen mereka. Dengan menerapkan budaya yang sesuai, sekolah dapat memungkinkan guru memiliki kendali atas pekerjaan mereka sendiri dan ini tidak diragukan lagi akan membuat mereka bekerja dengan baik. Oleh karena itu, kinerja mengajar guru tergantung pada budaya organisasi sekolah.



Budaya organisasi di sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu sudah baik, terdapat norma dan aturan yang menjadi standar perilaku bagi sekolah. Budaya organisasi bertujuan untuk mewujudkan suasana yang mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah, tata tertib juga berperan penting dalam menanamkan nilai sekolah.

Njugi dan Agusioma (2014) berpendapat bahwa budaya organisasi dan kinerja saling terkait, budaya secara luas dipahami terdiri dari seperangkat nilai dan sistem kepercayaan yang hanya memberi makna pada organisasi daripada memengaruhi kinerja (Kotter, 2012). Budaya organisasi terdiri dari elemen-elemen yang dapat diakses secara empiris seperti karakteristik perilaku dan sikap yang tidak secara langsung mengarah pada kinerja organisasi (John & Heskett, 1998).

Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Mengajar Guru

Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Artinya, semakin baik kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru juga akan semakin rendah.

Kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan realitas sekolah dan membentuk budaya sekolah. Produktivitas sekolah termasuk di dalamnya adalah kinerja mengajar guru akan bisa terwujud jika ditopang oleh budaya organisasi sekolah yang kuat dan iklim organisasi yang kondusif. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah akan mempengaruhi terbentuknya budaya dan iklim organisasi yang ada di sekolah.

Analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 58,1 persen dalam mempengaruhi kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Sedangkan sisanya, sebesar 41,9 persen, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini, seperti faktor internal (pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja), faktor-faktor lingkungan internal sekolah (strategi organisasi, dukungan sumber daya, sistem manajemen dan kompensasi) dan faktor lingkungan eksternal sekolah (keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal sekolah yang memengaruhi kinerja mengajar guru).

Hasil penelitian ini mendukung Maris, et al., (2017), dalam risetnya di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap terhadap kinerja guru. Kemudian penelitian Santosa, et al., (2019) pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kota Padang bahwa kepemimpinan pelayanan dan budaya organisasi sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

PENUTUP

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan pelayan maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan pelayan maka kinerja mengajar guru juga akan semakin rendah.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Artinya, semakin baik budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi sekolah maka kinerja juga akan semakin rendah.



3. kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sekolah menengah atas swasta di Kota Bengkulu. Artinya, semakin baik kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah maka kinerja mengajar guru juga akan semakin rendah.

SARAN

Penelitian ini telah diupayakan secara optimal untuk menghasilkan desain penelitian yang baik. Namun penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan ke depannya untuk meningkatkan hasil. Batasan penelitian ini adalah bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel yaitu Kepemimpinan Pelayan dan Budaya Organisasi sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja mengajar guru sehingga peneliti selanjutnya meningkatkan variabel digunakan karena masih banyak variabel yang mempengaruhi kinerja mengajar guru karyawan yang belum digunakan dalam penelitian ini sehingga penelitian selanjutnya akan memberikan wawasan yang lebih dan mengetahui bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja mengajar guru.

Faktor tersebut seperti faktor internal (pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja), faktor-faktor lingkungan internal sekolah (strategi organisasi, dukungan sumber daya, sistem manajemen dan kompensasi) dan faktor lingkungan eksternal sekolah (keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal sekolah yang memengaruhi kinerja mengajar guru).

Selanjutnya kuesioner penelitian diisi self report dengan melihat variabel kinerja mengajar guru. Hal ini memungkinkan terjadinya bias dalam pengisian kuesioner. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu menghapus bias tersebut. Terakhir, penelitian ini hanya dilakukan pada SMA swasta di Kota Bengkulu. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu melakukan penelitian di beberapa sekolah sehingga dapat memperkaya hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhikari, R. D. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational management*, 24(2), 94-104.
- Aluko, M. A. (2003). The Impact of Culture on Organizational Performance in Selected Textile. *Journal of African Studies*, 12(2), 164-179.
- Ambarita, B., & Siburian, P. (2013). *Manajemen Pendidikan dan Komunikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Barbuto, J. R., & Wheeler, D. E. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Group and Management. *Inform Global*, 31(3), 300-326.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Servant Leadership and School Climate*, 13(4), 437-466.
- Byun, K., & Kim, M. (2011). Shifting patterns of the government's policies for the internalization of Korean higher education. *Journal of Studies in International Education*, 15(5), 467-486.
- Calderon, M., Slavin, R., & Sanchez, M. (2011). Effective instruction for English learners. *The Future of Children*, 21(1), 103-127.
- Darmawan, D. (2013). *Principles of Organizational Behavior*. Surabaya: Pena Semesta.
- Dierendonck, V. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.



- Ghani, A. (2006). *The Influence of Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation to Employee Performance of Processed Wood Industry in Makasar City, South Sulawesi*. Malang: Dissertation Postgraduate Program of Brawijaya University.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Handayani, T., & Rasyi, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1).
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Social and Behavioral Sciences*, 219(20), 283-290.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 20(10), 50-62.
- Hua, X., & Tao, H. (2015). Relationship between Servant Leadership, Corporate Culture and Employee Performance. *International Conference on Management Science & Engineering*, 1221-1229.
- Kandula, S. R. (2006). *Performance Management*. New Delhi: Prentice Hall.
- Kemendikbud. (2019). *Kilas Kinerja 2019*. Jakarta: Pusat Analisis dan Sinkronisasi Kebijakan (PASKA), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training and Development*, 3, 50-62.
- Lane, A., & McAndrew, P. (2010). Are open educational resources systematic or systemic change agents for teaching practice? *British Journal of Educational Technology*, 41(6), 952-962.
- Leodevina, C. M., Batugal, Darin, J. C., & Tindowen. (2019). Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education Institutions in the Philippines. *Universal Journal of Educational Research*, 7(11), 2432-2443.
- Liden, R. C., Wayne, S., J, Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Manik, E., Bustomi, & Kamal. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 5(2), 97-107.
- Maris, A., Utami, Wiji, & Prihatini, D. (2017). Pengaruh Servant Leadership dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember. *Artikel Ilmiah Universitas Jember*, 1-7.
- Muafi, & Azim, M. (2019). The effect of servant leadership, organizational culture in employee performance mediated by job satisfaction (study case of Al-Kahfi Islamic Boarding school, Somalangun, Kebumen). *International Quality Conference*, 143-161.
- Munawaroh. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Se-Kabupaten Pati*. Universitas Negeri Semarang: Tesis.
- Pekerti, A. A., & Sendjaya, S. (2010). Exploring servant leadership across cultures: comparative study in Australia and Indonesia. *International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754-780.



- Racelis, A. D. (2010). The influence of organizational culture on performance of Philippine Banks. *Social Science Dilman*, 6(2), 29-49.
- Russell, R. F., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sagala, S. (2009). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saleem, F., Zhang, Y., & Gopinath, C. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 1-16.
- Santosa, F., Adrianto, Syamsir, & Khaidir, A. (2019). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kota Padang. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 4(2), 101-108.
- Secundo, G., Margherita, A., Elia, G., & Passiante, G. (2010). Intangible assets in higher education and research: mission, performance, or both? *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 140-157.
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554-569.
- Shaw, J., & Newton, J. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal. *Education*, 135(1), 101-106.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Mussadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance. *International Journal of Law and Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3), 349-361.
- Sugiyono. (2010). *Statistik Nonparametris untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Tindowen, D. J. (2019). Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors. *European Journal of Educational Research*, 8(2), 617-631.
- Uha, I. N. (2013). *Organizational Culture Leadership and Performance Formed Proces*. New Delhi: Prentice Hall.
- Wiesner, G., & Yuniarti, N. (2018). Systematic Quality Management in Vocational Educational Institutes: Role of Teachers in Development of Organizational Quality. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 24(1), 162-170.
- Wowor, R. (2014). The moderating effects of organizational culture on the impact of servant leadership and job satisfaction on community policing officers' job performance. *International Academic Conference Proceedings*, 98-105.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-102.