

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR YAYASAN MUHAMMADIYAH SURABAYA

Esti Rinengga Asih

Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya
E-mail: estirinengga@gmail.com

Muhamad Sholeh, M.Pd

Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya
E-mail: muhamadsholeh@unesa.ac.id

Abstrak

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel *Servant Leadership* dan Budaya Sekolah baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menggambarkan ada dan tidaknya pengaruh variabel *servant leadership* (X_1) dan budaya sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y). Penelitian ini menggunakan data primer berupa angket yang disebar kepada 138 responden. Responden dalam penelitian ini adalah guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan aplikasi SPSS for windows 25.0. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisa regresi berganda, Uji T, Uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *servant leadership* (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. (3) terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) antara variabel *servant leadership* (X_1) dan budaya sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil Analisis Regresi berganda diperoleh persamaan $Y = 22,340 + 0,163 X_1 + 0,211 X_2$. Pada uji T variabel *servant leadership* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru sebesar 4,025 dan variabel budaya sekolah berpengaruh secara parsial dengan kinerja guru sebesar 5,182. Hasil Uji F menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian *Servant Leadership* dan Budaya Sekolah berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya dimana pengaruhnya sebesar 49%, dan sisanya 51% disebabkan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian.

Kata Kunci: *Servant Leadership, Budaya Sekolah, Kinerja Guru.*

Abstract

Abstract: The purpose of this research is find out the influence of servant leadership variables and school culture either partially or simultaneously to the variables of teacher Performance in the Muhammadiyah Foundation Elementary School Surabaya. This research uses a quantitative approach to illustrate the presence and absence of the influence of servant leadership (X_1) and school culture (X_2) variables on teacher performance (Y). This study uses primary data in the form of a questionnaire distributed to 138 respondents, The respondents in this research were teachers at the Muhammadiyah Foundation Elementary School Surabaya. Data that has been obtained and collected was then processed through the SPSS application for Windows 25.0. Data analysis in this research used multiple regression test, T test or partial test and F test or simultaneous test. The results showed that (1) There was a significant influence between the servant leadership variable (X_1) on Teacher Performance (Y) with the significance value of $0,000 < 0.05$. (2) there is a significant influence between the variable School Culture (X_2) on Teacher Performance (Y) with a significance value $0,000 < 0.05$. (3) there was a significant influence between servant leadership (X_1) and school culture (X_2) variables on Teacher Performance (Y) in the Muhammadiyah Foundation Surabaya Elementary School with a significance value $0,000 < 0.05$. Results of multiple regression analysis obtained the equation $Y = 22.340 + 0.163 X_1 + 0.211 X_2$. In the T test the servant leadership variable partially influenced teacher performance by 4.025 and the school culture variable partially affected the teacher performance by 5.182. F Test results show a significance value of $0,000 < 0.05$. Thus Servant Leadership and School Culture partially or simultaneously affect the Performance of Teachers in the Muhammadiyah Foundation Surabaya Elementary School where the effect is 49%, and the remaining 51% is caused by other variables not included in the research.

Keywords: *servant leadership, school culture, teacher performan*

Pendidikan merupakan faktor yang sangat penting bagi kehidupan manusia. Dalam Undang-undang Sisdiknas No 20 tahun 2003, menyatakan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Sekolah dituntut untuk mampu melaksanakan pendidikan yang berkualitas agar tercapainya tujuan pendidikan seperti yang tertera dalam Undang- Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Hal tersebut dapat diwujudkan apabila dalam pelaksanaan pendidikan sekolah adanya kinerja yang baik dari setiap komponen Sekolah.

Kinerja Sumber Daya Manusia menurut Mangkunegara (2010:9) adalah suatu sistem kerja atau prestasi kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang berhasil diraih oleh SDM dalam jangka waktu yang tertentu untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan Menurut Torang (2014:74) Kinerja (*Performance*) adalah kapasitas dan mutu yang dihasilkan (output) dari kinerja individu atau kelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tupoksi yang memiliki dasar dan patokan dalam bertindak antara lain norma, Standart Operasional Prosedur, tolok ukur/parameter dan waktu yang ditentukan dan disepakati dalam organisasi.

Di bidang pendidikan, pendidik atau guru memiliki posisi dan tugas yang besar dalam pencapaian tujuan sekolah yaitu menciptakan pendidikan yang bermutu, hal tersebut karena tugas utama guru berhubungan langsung dengan siswa dan komponen manapun dalam sistem pendidikan. Efektivitas, efisiensi dan keberhasilan belajar dan proses pembelajaran siswa disekolah bergantung pada baik atau buruknya kinerja guru. Idealnya kinerja seorang guru adalah mampu melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas sehingga menghasilkan output SDM yang berkualitas dan berprestasi. Dalam pelaksanaan, kinerja guru memiliki 4 standart kompetensi guru antara lain (1) Kompetensi Pedagogik; (2) Kompetensi profesional; (3) Kompetensi Kepribadian; dan (4) Kompetensi Sosial.

Namun dewasa ini kinerja guru masih menjadi masalah yang krusial dimana kinerja guru masih membutuhkan penanganan. Hal tersebut sejalan dengan

pernyataan dalam kutipan Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) sebagai berikut:

“Kualitas Guru –guru disebagian besar wilayah Indonesia (di 27 propinsi) berdasarkan hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) masih memprihatinkan, karena berada dibawah standar kompetensi minimal yang ditetapkan. Berdasarkan hasil UKG, pencapaian rata-rata nasional baru 53,02 atau dibawah standar kompetensi minimal yang ditetapkan yakni 55,0. Menurut Kepala Balitbang Kemendikbud Totok Suprayitno, hanya ada tujuh provinsi yang mencapai standar nilai UKG yakni Bali, Kepulauan Bangka Belitung, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Timur, dan DI Yogyakarta. (itjen.kemendikbud.go.id, 15 September 2018)”

Secara garis besar ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu faktor internal (faktor dari dalam) dan faktor Eksternal (Faktor dari luar). Faktor Internal meliputi kemampuan, ketrampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, komitmen dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaji, sarana dan prasarana, kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya organisasi. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru diatas, ada salah satu yang sangat berpengaruh yaitu kepemimpinan kepala sekolah.

Mulyasa (2004:25) menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah turut menentukan keberhasilan pendidikan disekolah dikarenakan kepala sekolah memegang peran dalam mengkoordinasi tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah. Melalui keterampilan kepemimpinan, seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan. Keterampilan kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap pergerakan pemimpin termasuk cara pemimpin melakukan komunikasi interpersonal dengan karyawan, penciptaan budaya organisasi, penciptaan iklim kerja yang kondusif serta nyaman, dan strategi-strategi pencapaian tujuan organisasi.

Idealnya kepemimpinan yang baik adalah yang mampu mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Namun pada saat ini masih banyak krisis kepercayaan bawahan terhadap pemimpin sehingga sulit untuk menggerakkan kinerja bawahan. Gaya kepemimpinan yang cocok adalah Kepemimpinan melayani (*servant leadership*). *Servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan kontemporer yang pertama kali dipublikasikan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Greenleaf (Northouse, 2016:226) mengatakan bahwa Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan dan pertumbuhan pribadi bawahan berdasarkan kriteria seperti bekerja dengan hati dan berlandaskan kasih sayang, kerja tim yang solid dan pengembangan

komunitas, demokrasi dalam proses pengambilan keputusan, dan perilaku peduli dan etis terhadap bawahan. Diharapkan *servant leadership* merupakan bentuk layanan terbaik dari pemimpin yang akan memengaruhi peningkatan kinerja bawahannya. Menurut Trompenaars & Voerman (2010:3) *Servant Leadership* merupakan penggabungan dari keinginan yang kuat untuk memimpin dan melayani yang dilakukan secara beriringan dan berdampak pada keharmonisan organisasi. Pemimpin berperan sebagai teladan, rekan kerja, maupun sebagai pendorong atau motivator.

Berdasarkan ini, model kepemimpinan melayani cocok dan dapat menjadi salah satu metode kepemimpinan yang dapat diterapkan lembaga pendidikan seperti sekolah. Kriteria kepemimpinan pelayan juga sesuai dengan persyaratan kompetensi yang wajib dimiliki oleh calon kepala sekolah menurut Menteri Pendidikan dalam Peraturan No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, yang menyatakan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki adalah kemampuan untuk berinovasi untuk pengembangan sekolah dan kemampuan untuk mengembangkan kinerja guru dan staf sebagai bentuk usaha mengoptimalkan pemanfaatan Sumber Daya Manusia. Ada 8 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *servant leadership* menurut Wong, Page (2003) dan Barbuto, Wheeler (2006) yaitu (a) *Alturistic Calling* (Tindakan); (b) *Emotional Healing* (Empati); (c) *Wisdom* (Bijaksana); (d) *Persuasive Mapping* (Mencari Solusi); (e) *Organizational Stewardship* (Tumbuh dan berkembang); (f) *Humility* (Kerendahan Hati); (g) *Service* (Pelayanan); (h) *Visioning* (memiliki visi).

Faktor lainnya yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja guru adalah budaya sekolah. Robbins (1998:247) menyatakan Budaya Sekolah sebagai ciri khas sekolah yang membedakan sekolah tersebut dengan sekolah lainnya, dimana ciri khas itu dimaknai oleh anggota sekolah sebagai karakteristik dan nilai yang dijunjung tinggi dalam sekolah. Apabila nilai-nilai dalam budaya sekolah di pahami sama oleh semua personil sekolah maka akan menghasilkan budaya sekolah yang kuat ataupun lemah, tergantung dari bagaimana seorang pemimpin menciptakan budaya tersebut yang berdampak otomatis pada kinerja dan kepuasan personil sekolah. Selaras dengan itu menurut Hoy & Miskel (2014:6) menyatakan budaya organisasi sekolah merupakan standar operasional prosedur kerja personil sekolah untuk melakukan aktivitas organisasi sekolah dan pencapaian hasil kinerja yang telah ditetapkan, sehingga menumbuhkan kinerja personil sekolah yang berdaya guna dan berhasil guna yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi peningkatan kerjanya. Budaya sekolah yang baik dalam suatu sekolah akan

menimbulkan situasi yang nyaman, sehingga akan menumbuhkan semangat bekerja dan mencapai tujuan sekolah dengan sebaik-baiknya. Untuk mengetahui dan mengukur budaya pada sekolah dapat dilakukan dengan melihat dari indikatornya Menurut Robbins (1998:248), terdapat tujuh indikator untuk mengukur budaya sekolah yang baik dan kondusif yaitu adanya *Inovation and Risk taking* (Inovasi dan berani mengambil risiko), *Attention to detail* (Perhatian pada rincian), *Outcome Orientation* (Orientasi hasil), *People Orientation* (Orientasi manusia), *Team Orientation* (Orientasi tim), *Aggressiveness* (Agresivitas), *Stability* (Stabilitas).

Saat ini banyak berdiri berbagai institusi pendidikan berbasis yayasan yang semakin ramai hadir ditengah-tengah masyarakat. Salah satu diantaranya adalah yayasan Muhammadiyah yang merambah bidang pendidikan. Kepeloporan Muhammadiyah dibidang pendidikan telah banyak diakui dan merupakan ormas islam yang paling *concern* dalam mengurus pendidikan terbukti dengan banyaknya satuan pendidikan yang tersebar di seluruh pelosok tanah air yang lebih dari 10 ribu terdiri dari TK, SD, SMP, SMA, Pondok Pesantren dan Perguruan Tinggi. Keberhasilan lembaga pendidikan yayasan Muhammadiyah tidak lepas dari komponen sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satunya adalah kepemimpinan kepala sekolah Muhammadiyah yang mengacu pada konsep Muhammadiyah yaitu Humanis, Melayani, Kolegial, Visioner dan Egaliter, Semangat iman dan bekerja bukan sekedar untuk mendapatkan profit semata, menjadikan semua personil sekolah menjadi orang-orang terdidik dan kritis, dan penciptaan iklim, budaya sekolah yang kondusif.

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dan budaya sekolah menunjukkan ada korelasi dan menarik untuk diteliti untuk mengetahui kinerja guru dari sekolah tertentu. menurut penelitian yang dilakukan Fitrah Santoso dkk. (2018) dengan judul *Influence of Servant Leadership and School Organizational Culture on the performance of public Senior High School Teachers in Padang City*. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi sekolah dapat meningkatkan kinerja guru. Dalam praktiknya, kedua faktor ini saling mempengaruhi dan berhubungan positif terhadap kinerja guru.

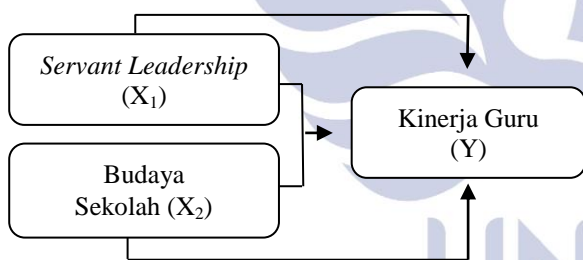
Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai ketiga variabel yang saling berhubungan tersebut dengan judul "Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya".

METODE

Penelitian ini menggunakan Pendekatan Kuantitatif. Sugiyono (2016:14) menyatakan Penelitian Kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism atau pencapaian kebenaran, penelitian berfokus untuk mengkaji dan mengobservasi yang menyangkut adanya populasi maupun sampel tertentu, dimana metode pengambilan sampel secara random dan menggunakan Instrumen penelitian yang dijabarkan menjadi kisi-kisi instrumen penelitian untuk mengumpulkan data dilapangan kemudian dianalisis secara statistik dengan maksud menguji hipotesis yang dirumuskan untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang melibatkan pengukuran numerikal yang diolah menggunakan metode statistika.

Jenis rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kausal komparatif atau *ex post facto*. Menurut Azwar (2010: 9) *ex post facto* dilakukan apabila terdapat praduga atas suatu kejadian yang mengandung hubungan sebab akibat yang telah terjadi. Metode Kausal komparatif bertujuan untuk menganalisa pengukuran hubungan atau pengaruh dan keterkaitan dari semua variabel bebas terhadap variabel terikat.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa dan mengukur sejauh mana pengaruh antara variabel *Servant Leadership* (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) sebagai variabel Independent (Bebas) terhadap Kinerja Guru (Y) sebagai variabel Dependen (Terikat).



Gambar 1 Rancangan Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah 4 Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya yaitu di SD Muhammadiyah 4 Surabaya, SD Muhammadiyah 15 Surabaya, SD Muhammadiyah 16 Surabaya, SD Muhammadiyah 18 Surabaya. Populasi dalam penelitian adalah seluruh guru di 4 Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya yang berjumlah 211 guru. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *cluster random sampling* yang dihitung dengan Rumus slovin dan menghasilkan 138 sampel.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan 2 sumber, yakni data primer yang diperoleh melalui angket/kuisioner dengan skala likert. Sedangkan

data sekunder diperoleh dari wawancara studi pendahuluan dan studi kepustakaan.

Uji coba instrumen menggunakan uji validitas baik validitas kontrak maupun validitas isi. Validitas kontrak diperoleh dari pendapat para ahli. Dan validitas isi diperoleh dengan rumus korelasi *product moment*. Kemudian, uji reliabilitas diperoleh dengan rumus Alpha Cronbach.

Hasil uji validitas menggunakan bantuan program SPSS 25.0 for window yang menunjukkan dari 31 butir item pernyataan variabel *servant leadership* (X_1) dinyatakan ada 8 butir item pernyataan yang tidak valid dan 23 butir item pernyataan dinyatakan valid. Kemudian, dari 31 butir item pernyataan dari variabel Budaya Sekolah (X_2) dinyatakan ada 4 butir item pernyataan yang tidak valid dan 27 butir item pernyataan dinyatakan valid. Pada variabel Kinerja Guru (Y) dari 18 butir item pernyataan dinyatakan ada 2 butir item pernyataan yang tidak valid dan 16 butir item pernyataan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa kedua variabel reliabel, sehingga item yang valid dan reliabel dapat digunakan sebagai penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Sebelum menghitung regresi berganda terdapat beberapa persyaratan analisis yang harus dipenuhi yakni uji normalitas dan uji linieritas. Kemudian, uji regresi berganda menghasilkan uji T (pengaruh secara parsial) dan uji F (pengaruh secara simultan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya

Penelitian tentang pengaruh *servant leadership* terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya ini diperoleh hipotesis yakni *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Hal ini dapat dilihat dari hasil beberapa pengujian dalam analisis data. Hasil uji linieritas variabel *servant leadership* terhadap kinerja guru menunjukkan taraf sigifikansi > nilai alpha yakni sebesar $0,275 > 0,05$. Artinya kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang linier.

Uji regresi berganda variabel *servant leadership* terhadap kinerja guru menghasilkan persamaan regresi yakni $Y = 22,340 + 0,163 X_1$. Artinya dalam keadaan konstan tanpa variabel *servant leadership*, nilai kinerja guru sebesar 22,340. Apabila ada variabel *servant leadership* maka nilai kinerja guru bertambah satu satuan sebesar 0,163

Hasil uji parsial (uji T) pengaruh *servant leadership* terhadap Kinerja guru menunjukkan T.hitung >

T.tabel yakni sebesar $4,025 > 1,977692$, selain itu diperoleh nilai signifikansi $<$ nilai alpha yakni sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Yang artinya secara parsial *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya.

Selain itu, tanggapan responden juga dapat dijadikan acuan, yang menunjukkan rata-rata responden memberikan nilai positif pada jawaban instrumen. Hal ini dibuktikan dengan sebagian besar responden yang cenderung memilih angka 3 dan 4. Rata-rata presentase jawaban responden kategori setuju dan sangat setuju pada variabel *Servant Leadership* sebesar 96,95% dan variabel Kinerja Guru sebesar 98,64%. Berdasarkan hasil analisis data yang telah diperoleh dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *Servant Leadership* (kepemimpinan Melayani) yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dapat diterima dan dinilai baik oleh Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya.

Berdasarkan perhitungan diatas, maka hasil penelitian tentang pengaruh *servant leadership* sejalan dengan pendapat teori Greenleaf (Northouse, 2016:226), Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan serta kepentingan orang lain. Pemimpin yang melayani berharap memberikan dampak yang baik pada sikap dari bawahan untuk meniru sikap yang sama dari pemimpin yaitu melayani dengan baik kepada pelanggan. Lebih lanjut Slamet (2002:1) yang menyatakan bahwa tugas pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan melalui kegiatan-kegiatan pembinaan, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala pekerjaan dan lain sebagainya dengan sikap mendengarkan, empati, komitmen untuk pertumbuhan pengikut akan menciptakan budaya kerja dan komunitas yang saling percaya dan melayani sebagai wadah bagi anggota untuk lebih terbuka dalam menyampaikan aspirasi, ide, gagasan serta terjalannya hubungan internal dan eksternal antar anggota organisasi dan dengan lingkungan yang berdampak pada peningkatan kinerja bawahan. Teori tersebut diperkuat dengan teori Trompenaars & Voerman (2010:3) yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* merupakan penggabungan dari keinginan yang kuat untuk memanusiasikan manusia lain dengan cara memimpin dan melayani yang dilakukan secara beriringan dan berdampak pada keharmonisan organisasi. Itu artinya kepala sekolah berperan sebagai teladan, rekan kerja, maupun sebagai pendorong atau motivator yang mengutamakan aspirasi, pendapat, kepentingan dan

kebutuhan guru akan menciptakan peningkatan kinerja guru sebagai pendidik yang merupakan tombak terpenting pada lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Mulyasa (2004:25) menyatakan bahwa Kualitas pendidikan dipengaruhi oleh keberhasilan tidaknya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan. Melalui ketrampilan kepemimpinan, seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya. Ketrampilan kepemimpinan kepala sekolah menuntun setiap pergerakan kepala sekolah termasuk cara kepala sekolah berkomunikasi dengan bawahannya, penciptaan lingkungan dan situasi kerja yang kondusif serta nyaman, dan strategi-strategi pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adelia Maris dkk tentang Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember (2015), kesimpulan penelitian tersebut adalah diperoleh hasil koefisien sebesar 0,269. Sedangkan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $0,039 < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak H_1 diterima, artinya *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember. Gaya kepemimpinan *servant leadership* Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember yang ditunjukkan dengan kepekaan terhadap masalah yang dihadapi guru, berkomitmen untuk melayani guru dan pengembangan diri guru, serta memotivasi guru untuk berpikir lebih luas ternyata mampu memengaruhi kualitas kerja yang dihasilkan guru. *Servant leadership* Kepala Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember juga mampu meningkatkan kerjasama antar guru dan membuat guru semakin bertanggung jawab atas pekerjaannya. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Robert C. Liden et al. dengan judul *Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance* (2014). Hasil penelitiannya adalah Pemimpin yang melayani secara aktif mendorong pengikut untuk meniru model perilakunya dengan menekankan bahwa karyawan juga harus mendahulukan kepentingan dan kebutuhan orang lain daripada kebutuhan sendiri. Sehingga ada hubungan positif antara *servant leadership* (kepemimpinan pelayan) dan budaya melayani terhadap kinerja karyawan sehingga berdampak pada perkembangan perusahaan/ organisasi yang semakin maju.

Sesuai dengan pernyataan di atas terdapat keselarasan antara teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan. Dapat dikatakan bahwa *servant leadership*

kepala sekolah merupakan faktor penggerak yang berpengaruh terhadap kinerja guru karena *Servant leadership* merupakan suatu model kepemimpinan yang memiliki prinsip mengutamakan peningkatan pertumbuhan pribadi kepala sekolah terhadap guru dengan didasari pada kriteria-kriteria seperti partisipasi kerja tim, penciptaan komunitas kerja sekolah, keterlibatan semua guru dan personil sekolah dalam proses pembuatan keputusan, serta kepedulian kepala sekolah terhadap pertumbuhan karir guru. Dan *Servant Leadership* yang dilakukan atas dasar memberikan pelayanan terhadap bawahan akan menciptakan kedekatan emosional yang merupakan faktor penggerak yang mempengaruhi Kinerja guru serta diharapkan perilaku melayani kepala sekolah bisa dicontoh baik dari segi tindakan maupun perbuatan oleh guru yang berdampak baik pada perkembangan citra dan mutu sekolah. Penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dalam pencapaian kinerja guru yaitu kepala sekolah lebih memperhatikan bawahannya dalam memilih gaya kepemimpinanyang akan diterapkan untuk disekolah.

B. Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya

Penelitian tentang Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya menghasilkan hipotesis yakni budaya sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari hasil beberapa pengujian dalam analisis data. Hasil uji linieritas variabel budaya sekolah terhadap kinerja guru menunjukkan taraf sigifikansi Probabilitas (P) > nilai alpha yakni sebesar $0,180 > 0,05$. Artinya kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang linier.

Uji regresi berganda variabel budaya sekolah terhadap kinerja guru menghasilkan persamaan regresi yakni $Y = 22,340 + 0,211 X_2$. Artinya dalam keadaan konstan tanpa variabel *servant leadership*, nilai kinerja guru sebesar 22,340. Apabila ada variabel budaya sekolah maka nilai kinerja guru bertambah satu satuan sebesar 0,211

Hasil uji parsial (uji T) pengaruh budaya sekolah terhadap Kinerja guru menunjukkan $T_{hitung} > T_{tabel}$ yakni sebesar $5,182 > 1,977692$, selain itu diperoleh nilai signifikansi < nilai alpha yakni sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Yang artinya secara parsial budaya sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya.

Selain itu, tanggapan responden juga dapat dijadikan acuan, yang menunjukkan rata-rata responden memberikan nilai positif pada jawaban instrumen. Hal ini

dibuktikan dengan sebagian besar responden yang cenderung memilih angka 3 dan 4. Rata-rata presentase jawaban responden kategori setuju dan sangat setuju pada variabel budaya sekolah sebesar 97,58% dan variabel Kinerja Guru sebesar 98,64%. Berdasarkan hasil analisis data yang telah diperoleh dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan budaya sekolah yang baik dan kondusif diciptakan disetiap sekolah sebagai ciri khas dan pedoman sekolah sudah diterapkan dan dijunjung tinggi oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai tenaga pendidik yang berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan perhitungan diatas, maka hasil penelitian tentang pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru sejalan dengan teori Robbins (1998:247) menyatakan Budaya Sekolah sebagai ciri khas sekolah yang membedakan sekolah tersebut dengan sekolah lainnya, dimana ciri khas itu dimaknai oleh anggota sekolah sebagai karakteristik dan nilai yang dijunjung tinggi dalam sekolah. Apabila nilai-nilai dalam budaya sekolah di pahami sama oleh semua personil sekolah maka akan menghasilkan budaya sekolah yang kuat ataupun lemah, tergantung dari bagaimana seorang pemimpin menciptakan budaya tersebut yang berdampak otomatis pada kinerja dan kepuasan personil sekolah. Selaras dengan itu menurut Hoy & Miskel (2014:6) menyatakan budaya organisasi sekolah merupakan standar operasional prosedur kerja personil sekolah untuk melakukan aktivitas organisasi sekolah dan pencapaian hasil kinerja yang telah ditetapkan, sehingga menumbuhkan kinerja personil sekolah yang berdaya guna dan berhasil guna yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi peningkatan kinerjanya. Budaya sekolah yang baik dalam suatu sekolah akan menimbulkan situasi yang nyaman, sehingga akan menumbuhkan semangat bekerja dan mencapai tujuan sekolah dengan sebaik-baiknya. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Greenberg dan Baron (Torang, 2014:114) mengungkapkan bahwa fungsi dan peranan budaya organisasi (sekolah) adalah (a) sebagai identitas sekolah; (b) menelaah persepsi dan nilai bersama; (c) menumbuhkan komitmen pada misi organisasi; (d) mempertegas makna organisasi; (e) memperjelas dan memperkuat standar perilaku personel sekolah; (f) sebagai pedoman bagaimana anggota lama ataupun baru berperilaku di organisasi; (g) mengedepankan stabilitas.

Sekolah memiliki keunikan budaya yang berbeda-beda. Perbedaan ini menunjukkan adanya tinggi rendah, baik-buruk, dan positif-negatif budaya dalam sebuah sekolah. Perbedaan tersebut dapat diketahui dari karakteristik budaya sekolah sebagai landasan dan acuan untuk menentukan bagaimana perkembangan budaya dalam sekolah. Menurut Robbins (1998:248), terdapat

tujuh karakteristik budaya sekolah yang baik antara lain : adanya Inovation and Risk taking (Inovasi dan berani mengambil risiko), Attention to detail (Perhatian pada rincian), Outcome Orientation (Orientasi hasil), People Orientation (Orientasi manusia), Team Orientation (Orientasi tim), Aggressiveness (Agresivitas), Stability (Stabilitas). Dengan menilai ketujuh karakteristik organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggotanya karena intensitas kebersamaan tinggi sehingga menciptakan suatu iklim internal. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja yang efektif dan efisien.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Lie Liana dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67) (2015) dengan hasil penelitian Budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru secara signifikan. Semakin tinggi nilai budaya organisasi, maka kinerja guru semakin baik. Sebaliknya semakin rendah nilai budaya organisasi, maka semakin rendah pula kinerja guru. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ester Manik dan Kamal Bustomi dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek (2011) dengan hasil penelitian Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru, sebesar 12,40%. Selanjutnya penelitian oleh Gunel Aliyeva dengan judul *The Effect Of Organizational Culture On The Working Performance: The Examination Of Doctors in Istanbul State Hospitals* (2019) dengan hasil penelitian Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Standar budaya organisasi keras, kaku, dan perilaku administrator yang tidak adil merusak kinerja mereka sedangkan Budaya organisasi, yang kompetitif, bersahabat dan sesuai dengan harapan karyawan, memiliki efek motivasi pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan teori yang sudah ada bahwa budaya sekolah yang baik dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan adanya Budaya sekolah yang kompetitif, inovatif, bersahabat dan kondusif di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya yang dapat meningkatkan kinerja guru dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik.

C. Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya

Penelitian tentang Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya menghasilkan hipotesis yakni *servant leadership* dan budaya sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa nilai taraf signifikan (*sig*) variabel *servant leadership* (X_1) dan budaya sekolah (X_2) adalah sebesar 0,000 dan lebih kecil dari nilai alpha 0,05 dengan demikian H_0 ditolak H_1 diterima, artinya *servant leadership* dan budaya sekolah berpengaruh signifikan secara simultan terhadap peningkatan Kinerja guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya. Hasil tersebut diperkuat dari hasil *koefisiendeterminasi* yang menyebutkan hasil koefisien korelasi (R) sebesar 0,700 dan koefisien determinasi (R . Square) sebesar 0,490. Nilai ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani) dan Budaya Sekolah secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya sebesar 0,490 sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas tersebut berkontribusi besar terhadap Kinerja Guru yaitu sebesar 49% , sedangkan sisanya 51% disebabkan variabel lain.

Hal ini didasari pada perolehan hasil pengumpulan data kuisioner dari Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya yang berjumlah 138 responden memiliki nilai positif pada jawaban kuisioner penelitian, hal ini dibuktikan dengan sebagian besar responden yang cenderung memilih angka 3 dan 4. Rata-rata presentase jawaban responden kategori setuju dan sangat setuju pada variabel *Servant Leadership* (X_1) sebesar 96,95%, Budaya Sekolah (X_2) sebesar 97,58%, dan variabel Kinerja Guru (Y) sebesar 98,64% yang artinya *servant leadership* dan budaya sekolah yang diterapkan di sekolah apabila berjalan baik dan kondusif serta dijunjung tinggi oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai tenaga pendidik maka akan berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Secara umum Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dikategorikan menjadi dua faktor utama, yaitu (a) faktor internal dan (2) faktor Eksternal. Menurut Indrafachrudi (2000:52) menerangkan bahwa Faktor Internal adalah faktor yang timbul dari dalam diri seseorang dalam menjalankan pekerjaannya yang meliputi kemampuan, ketrampilan, kepribadian, persepsi, motivasi dan minat menjadi guru, pengalaman lapangan, komitmen dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang timbul dari luar diri seseorang sebagai pelengkap dari faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerjanya

yang meliputi gaji, sarana dan prasarana, kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya organisasi.

Menurut Mahmudi (2010:20) Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: (a) Faktor Personal/ Individu, merupakan faktor yang berasal dari diri sendiri, antara lain: Pengetahuan, Ketrampilan, Kemampuan, Kepercayaan diri, motivasi dan Komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; (b) Faktor Kepemimpinan, merupakan bagaimana cara pemimpin mempengaruhi orang lain/ karyawan untuk melakukan tugas dan kewajibannya, yang meliputi: Kualitas dalam memberikan motivasi, pengarahan, bantuan dan semangat kepada karyawan; (c) Faktor Tim, meliputi koordinasi, kerjasama, kekompakan dan keeratan anggota satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan; (d) Faktor Sistem, meliputi: sistem internal dan eksternal organisasi. Sistem internal seperti proses organisasi dan sistem kerja yang diberikan organisasi, sistem Eksternal seperti kultur atau budaya organisasi serta sarana dan prasarana yang tersedia; (e) Faktor Kontekstual (Situasional), meliputi: Tantangan sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi.

Dari beberapa faktor yang diuraikan diatas, untuk meningkatkan kinerja guru perlu adanya penggerak yaitu seorang pemimpin. Selain memberikan arahan pemimpin juga dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya. Peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan inovatif dengan semangat kerja yang tinggi, suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolah. Salah satu model kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikut tanpa paksaan adalah Model kepemimpinan *Servant Leadership*. *Servant Leadership* adalah gambaran dari situasi nyata yang menunjukkan elemen-elemen penting cara pemimpin memengaruhi orang lain dengan berperan sebagai orang yang membantu menyiapkan hal-hal yang dibutuhkan oleh bawahannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Kriteria kepemimpinan pelayan juga sesuai dengan persyaratan kompetensi yang harus dikuasai oleh calon kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, menyatakan bahwa salah satu kompetensinya adalah mampu berinovasi untuk pengembangan sekolah dan memiliki kemampuan mengelola guru dan staf dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia. Selaras dengan uraian diatas, menurut Greenleaf (1970) dalam Northouse (2016:226) mengatakan bahwa *servant leadership* merupakan kepemimpinan yang berfokus pada kepuasan pelanggan dan bawahan sebagai prioritas utama dengan memberikan pelayanan yang berkualitas yang berdampak pada

kepercayaan pengikut, keakraban, iklim organisasi yang baik yang berdampak pada Kinerja pegawai yang meningkat.

Selain Kepemimpinan, Budaya sekolah adalah faktor yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja guru. Budaya sekolah yang baik dan kondusif dapat berdampak pada terlaksananya pendidikan yang berkualitas dan pembentukan sikap dan moral yang positif bagi semua personel yang ada dalam lembaga pendidikan (Kepala Sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan). Kondisi demikian itu mendorong peningkatan prestasi belajar peserta didik dan peningkatan citra sekolah di masyarakat. Terbukti menurut Wahjosumidjo (2007:48) Budaya sekolah adalah perpaduan nilai (*value*) yang diyakini dan dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dikonstruksikan dengan nilai yang diyakini oleh tenaga pendidik dan kependidikan dalam sekolah sehingga menghasilkan nilai yang sama dan dijadikan pedoman pelaksanaan kegiatan di sekolah. Pedoman tersebut menghasilkan visi dan tujuan sekolah.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitrah Santoso dkk (2019). *Influence of Servant Leadership and School Organizational Culture on the performance of public Senior High School Teachers in Padang City*. Hasil penelitiannya yaitu hasil regresi linier *servant leadership* dan budaya sekolah terhadap kinerja guru ditemukan nilai signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *servant leadership* dan budaya sekolah memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru. Adapun besaran pengaruh dari variabel *servant leadership* dan bugata sekolah terhadap variabel kinerja guru dapat terlihat pada nilai Adjusted R Square sebesar 0,328, yang artinya variabel *servant leadership* dan budaya sekolah memiliki pengaruh sebesar 32,8% terhadap kinerja guru pada sekolah menengah atas negeri di Kota Padang.

Dari uraian dan hasil penelitian diatas maka kesimpulannya adalah penelitian ini dapat membuktikan teori yang telah ada. Apabila Kepemimpinan melayani kepala sekolah baik dan semakin kondusif budaya sekolah, maka akan semakin meningkat kinerja guru dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Karena sikap dan kepemimpinan kepala sekolah yang melayani mempengaruhi personil sekolah lainnya untuk mencontoh dan menerapkan budaya melayani terhadap konsumen dan masyarakat. Serta budaya sekolah yang kompetitif, inovatif, bersahabat dan kondusif dapat meningkatkan semangat bekerja dan loyalitas tinggi (kesetiaan) terhadap sekolah.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh pada variabel *servant leadership* (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y) diperoleh hasil perhitungan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $4,025 > 1,98$. Sedangkan nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak H_1 diterima, artinya *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya. Hal ini dimaknai bahwa pelaksanaan *Servant Leadership* yang dilakukan oleh Kepala Sekolah yang didasari pada kriteria-kriteria seperti partisipasi kerja tim, penciptaan komunitas kerja sekolah, keterlibatan semua guru dan personil sekolah, kepedulian kepala sekolah terhadap pertumbuhan karir guru serta menciptakan kedekatan emosional merupakan faktor penggerak yang mempengaruhi kualitas kerja guru dan berdampak pada guru semakin bertanggung jawab atas pekerjaannya serta diharapkan perilaku melayani kepala sekolah bisa dicontoh baik dari segi tindakan maupun perbuatan oleh guru.
2. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh pada variabel Budaya Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) diperoleh hasil perhitungan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $5,182 > 1,98$. Sedangkan nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak H_1 diterima, artinya Budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya. Hal ini dimaknai bahwa Budaya Sekolah satu dengan lainnya tidak sama karakteristiknya. Pelaksanaan Budaya sekolah yang kompetitif, inovatif, bersahabat dan kondusif di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya dapat meningkatkan kinerja guru dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik.
3. Berdasarkan hasil data pada uji F menunjukkan pengaruh secara simultan di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya diatas, dapat diketahui nilai $F_{hitung} > F_{Tabel}$ yakni sebesar $64,914 > 3,06$. Sedangkan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian kesimpulannya adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani) dan Budaya Sekolah secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya. Kemudian, koefisien determinasi (R . Square) sebesar 0,490. Nilai ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani) dan Budaya Sekolah secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya sebesar 49% , sedangkan sisanya 51% disebabkan variabel lain. Hal ini dimaknai bahwa pelaksanaan *Servant Leadership* dan Budaya Sekolah dapat menjadi faktor yang mendukung serta memberikan kontribusi yang positif pada peningkatan kinerja guru ke arah yang lebih baik dan optimal.

Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan, maka saran diberikan kepada pihak-pihak terkait yakni:

1. Bagi kepala sekolah di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya, diharapkan dapat mempertahankan kepemimpinan melayani (*servant leadership*) seperti memberikan dukungan, pengarahan dan terus memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan karir guru sebagai tenaga pendidik yang berhubungan langsung dengan siswa guna meningkatkan kualitas pembelajaran serta mempertahankan budaya sekolah yang kompetitif, inovatif, bersahabat dan kondusif yang dapat meningkatkan semangat bekerja dan loyalitas tinggi (kesetiaan) guru terhadap sekolah.
2. Bagi Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya, diharapkan hasil Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi diri maupun pengetahuan dalam usaha peningkatan kemampuan Kinerja Guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai tenaga pendidik yang terampil, profesional, berwawasan luas dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Peneliti lain, diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait *servant leadership*, budaya sekolah dan kinerja guru agar penelitiannya dapat dilanjutkan dan melengkapi penelitian ini. Serta diharapkan untuk melakukan penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan menambah variabel bebas lainnya sehingga membantu meningkatkan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliyeva, Gunel. 2019. The Effect Of Organizational Culture On The Working Performance: The Examination Of Doctors in Istanbul State Hospitals. *The Journal Of International Social Research*. Vol.12 No.64
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Barbuto, J., & Wheeler, D. 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*. Vol. 31 No.3 Page 300-326
- Depdiknas. 2003. *Undang-Undang RI No.20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas
- Hoy, W.K & Miskel, C.G. (2014). *Administrasi Pendidikan : Teori, Riset, dan Praktik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Indrafachrudi. 2000. *Metode Penilaian Kinerja serta Faktor yang Mempengaruhinya*. Bandung: Galia Indah
- Itjen Kemendikbud. Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG). <https://itjen.kemdikbud.go.id/public/post/detail/mutu-guru-harus-terus-ditingkatkan>. (online) Diakses pada tanggal 15 Oktober 2019
- Liden, C Robert et al. 2014. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal* Vol.57 No.5
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Manik, Ester & Kemal Bustomi. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. Vol 5 No 2
- Maris, Adelia dan Wiji Utami, Dewi Prihatini. 2015. 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 mahasiswa Universitas Brawijaya*. Hal 1-7
- Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Roesdakarya.
- Northouse, G. Peter. 2016. *Leadership, Theory & Practice Seventh Edition*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc
- Pemerintah Indonesia. 2007. *Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah*. Jakarta: Sekretariat Negara
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications eighth edition*. USA: Prentice-Hall, Inc
- Santoso, Fitrah dan Syamsir, Afriva Khaidir. 2018. Influence of Servant Leadership and School Organizational Culture on the performance of public Senior High School Teachers in Padang City. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*. Vol 4 No 2 Page 130-136
- Slamet, M. 2002. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiyono, 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Sunarno dan Lie Liana. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67)*. <https://www.scribd.com/document/425404606/JURNAL>. Diakses tanggal 15 Oktober 2019.
- Torang, Syamsir. 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Trompenaars, F. & Voerman, E. 2010. *Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy: Servant Leadership across cultures*. New World, NY: McGraw-Hill
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wong, Paul T dan Don Page. 2003. *Servant Leadership: An Opponent-Process Model and Revised Servant Leadership Profile: Wong and Page Servant Leadership: An Opponent Process Model*. Trinity Western University