

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN LINGKUNGAN KERJA MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU
SMP NEGERI DI KABUPATEN TEMANGGUNG**

Peni Lestari¹, Fakhruddin², Tri Joko Raharjo³

^{1,2,3}Universitas Negeri Semarang

[1penilestari42@students.unnes.ac.id](mailto:penilestari42@students.unnes.ac.id), [2fakhruddin@mail.unnes.ac.id](mailto:fakhruddin@mail.unnes.ac.id),

[3trijokoraharjo@mail.unnes.ac.id](mailto:trijokoraharjo@mail.unnes.ac.id)

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of servant leadership and work environment on teacher performance, both directly and indirectly through organizational commitment as a mediating variable, among public junior high school teachers in Temanggung Regency. The research employed a quantitative approach using a survey method, involving 291 teachers from 11 public junior high schools selected through stratified random sampling. Data were analyzed using path analysis with IBM SPSS 25, and the Sobel test was conducted to examine the mediating variable. The results indicate that servant leadership and work environment have a significant positive effect on organizational commitment. Furthermore, servant leadership, work environment, and organizational commitment significantly and positively influence teacher performance. Indirectly, servant leadership and work environment also exert a significant positive effect on teacher performance through organizational commitment.

Keywords: *teacher performance, organizational commitment, work environment, servant leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *servant leadership* dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, pada guru SMP Negeri di wilayah Kabupaten Temanggung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 291 guru dari 11 SMP Negeri, yang dipilih melalui teknik stratified random sampling. Analisis data dilakukan dengan analisis jalur melalui IBM SPSS 25, serta uji Sobel untuk menguji variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan *servant leadership* dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. *Servant leadership*, lingkungan kerja dan komitmen organisasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Secara tidak langsung, *servant leadership* dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasi.

Kata Kunci : kinerja guru, komitmen organisasi, lingkungan kerja, *servant leadership*

A. Pendahuluan

Pendidikan yang berkualitas menjadi penentu keberlangsungan sebuah negara. (Widayati et al., 2020) menyebutkan bahwa pendidik, peserta didik, fasilitas berupa sarana dan prasarana sekolah, lingkungan sekolah, serta kurikulum yang digunakan menjadi faktor faktor yang paling berpengaruh dalam kesuksesan proses pendidikan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kinerja guru yang kompeten dan dedikatif sangat dibutuhkan. Guru sebagai fasilitator pembelajaran memiliki peran utama dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Kualitas seorang guru menjadi faktor penentu utama yang memengaruhi kualitas pembelajaran (Bappenas, 2019) sebab guru merupakan ujung tombak proses pembelajaran langsung bersama siswa (Karimulah & Ummah, 2021). Hasil kinerja guru dinyatakan baik apabila sesuai dengan standar yang ditetapkan, sebagaimana tercantum dalam Permendikbudristek Nomor 16 Tahun 2022, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran secara

terintegrasi untuk menciptakan pengalaman belajar efektif (Astuti et al., 2022).

Namun, pemenuhan standar kinerja guru masih belum memuaskan. Nilai Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2019 untuk guru SMP di Provinsi Jawa Tengah hanya mencapai 66,14, di bawah standar nasional sebesar 80,00. Nilai UKG guru SMP di wilayah Kabupaten Temanggung rata-rata berada pada angka 68,90, meskipun sedikit lebih tinggi, tetap belum memenuhi standar nasional.

Rapor Pendidikan 2024 juga menunjukkan kualitas pembelajaran SMP nasional berada pada angka 62,94 (kategori sedang), sedangkan Kabupaten Temanggung mencatat 64,37%, dimana aspek manajemen kelas, dukungan psikologis, dan metode pembelajaran masing-masing hanya mencapai skor 65, 67, dan 60. Selain itu, data Neraca Pendidikan Indonesia (NPD) 2023 mencatat baru 54,1% guru SMP negeri di Kabupaten Temanggung yang memiliki sertifikat pendidik. Hal ini menunjukkan masih banyak guru yang perlu meningkatkan profesionalismenya. Temuan temuan

diasas mengindikasikan perlunya upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru SMP di Kabupaten Temanggung.

Sejumlah penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru, khususnya *servant leadership*, komitmen organisasi, serta lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik (Prasetyono & Ramdayana, 2020); (Alviani et al., 2021); (Nugroho & Pamungkas Putro, 2021); (Sari et al., 2024); (Kholis et al., 2024); (Aladetan, 2023); (Khabri et al., 2023) menemukan pengaruh positif *servant leadership* kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur sebesar 48,16%, sementara Saleem et al. (2020) mencatat pengaruhnya sebesar 41,9% pada kinerja pegawai universitas di Pakistan. Penelitian lain juga mendukung pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru maupun karyawan (Jannah, 2024); (Kerdipitak, 2019); (Harwiki, 2016); (Ludwikowska, 2023). Selain itu, faktor lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap efektivitas kinerja para pendidik (Rohim et al., 2023); (Djafar et al.,

2021); (Elfita et al., 2019) (Hairudin et al., 2023); serta (Rinjani & Priyono, 2023). Lingkungan non-fisik mencakup kondisi psikologis, hubungan baik antar guru, serta dukungan antara atasan dan bawahan, sementara lingkungan fisik berkaitan dengan kondisi ruang kerja.

Namun, beberapa penelitian melaporkan hasil yang berlawanan, di mana *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Pala'langan, 2021); (Trihasto, 2023); (Donia et al., 2016). Hal serupa terjadi pada variabel lingkungan kerja yang dalam beberapa studi juga tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Andika Persada Putra, 2020); (Winata & Zamralita, 2024); (Arfah et al., 2021).

Komitmen organisasi muncul sebagai variabel intervening potensial. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau & Wiley, 1964), perilaku positif pemimpin dan lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan komitmen guru, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Asih et al., 2024); (Dahliyanti & Adriani, 2023); (Estrada-Araoz et al., 2024). Teori ini menekankan bahwa interaksi sosial dalam organisasi didasari prinsip timbal balik, di mana individu

terdorong memberikan kontribusi lebih besar ketika merasa diperlakukan secara positif, bukan hanya demi keuntungan pribadi. Penelitian oleh (Jannah, 2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkontribusi positif signifikan terhadap kinerja guru berdasarkan tingkat pendidikan guru. Hasil serupa juga dilaporkan oleh (Sapta et al., 2023). Namun demikian, (Harwiki, 2016) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan *phenomena* dan *research gap* hasil penelitian tersebut menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening, khususnya pada guru SMP Negeri di Kabupaten Temanggung.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode survei. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum angket disebarkan kepada 291 guru SMP Negeri di wilayah Kabupaten Temanggung berdasarkan teknik

stratified random sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur berbantuan IBM SPSS 25.0.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian

1. Validitas Penelitian

Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh item instrumen pada keempat variabel penelitian memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ dan r hitung $> r$ tabel (0,325), sehingga dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan dapat diandalkan dalam pengumpulan data.

2. Reliabilitas Penelitian

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan bantuan IBM SPSS 25. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Siregar (2013:57), suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, yaitu: *servant leadership* (0,961), lingkungan kerja (0,963), komitmen organisasi (0,912), dan kinerja guru (0,963). Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini.

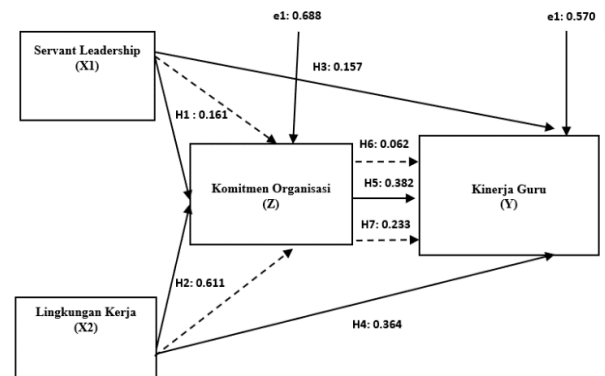
3. Uji Syarat Analisis

Berdasarkan hasil uji syarat analisis, diketahui bahwa data penelitian memenuhi seluruh asumsi klasik yang diperlukan untuk analisis jalur regresi. Pertama, **uji normalitas** menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi masing-masing 0,074 dan 0,073 ($> 0,05$), serta pola sebaran pada grafik Normal P-P Plot mengikuti garis diagonal, yang mengindikasikan data residual berdistribusi normal. Kedua, **uji linearitas** menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai *deviation from linearity* di atas 0,05, yang berarti hubungan antar variabel bersifat linear. Ketiga, hasil **uji heteroskedastisitas** menggunakan metode *Glejser* menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas. Keempat, **uji multikolinearitas** menunjukkan nilai toleransi $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 untuk semua variabel, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas dalam model. Dengan demikian, seluruh persyaratan analisis regresi telah terpenuhi dan model penelitian

dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Pembahasan

Hasil analisis regresi pengaruh langsung dan tak langsung ditunjukkan oleh gambar dibawah:



Gb. 1 Hasil Analisis Pengaruh Langsung dan Tak Langsung

***Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan kontribusi sebesar 16,1% dan nilai signifikansi 0,011 ($< 0,05$). Nilai t hitung (2,545) yang lebih besar dari t tabel (1,968) menguatkan temuan ini. Artinya, semakin tinggi penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah, semakin kuat pula komitmen guru terhadap organisasi, khususnya di SMP Negeri se-Kabupaten Temanggung. Temuan ini konsisten dengan teori *Servant Leadership* (Greenleaf et al., 2002); (Spears,

2017) yang menekankan pentingnya pemimpin melayani terlebih dahulu, dengan karakteristik seperti empati, mendengarkan, dan perhatian terhadap pengembangan individu.

Dari perspektif *Social Exchange Theory*, dukungan dan perlakuan adil dari pemimpin menciptakan hubungan emosional timbal balik yang memotivasi guru untuk berkomitmen lebih tinggi. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya (Luo & Zheng, 2018); (Eva et al., 2019); (Pratomo & Arifin, 2020); (Prasetyono & Ramdayana, 2020) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan komitmen afektif, keterikatan emosional, dan perilaku kerja positif guru. Dengan demikian, *servant leadership* terbukti sebagai faktor kunci dalam membangun komitmen organisasi yang kuat.

Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Analisis regresi juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 61,1% dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai t hitung sebesar $9,659 > t$ tabel 1,968, menunjukkan pengaruh yang kuat

secara statistik. Artinya, semakin kondusif lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat komitmen guru terhadap sekolahnya.

Menurut *Social Exchange Theory*, lingkungan kerja yang baik dianggap sebagai bentuk imbalan non-materi dari organisasi. Guru yang merasa nyaman, dihargai, dan didukung dalam lingkungannya akan terdorong untuk membalas kebaikan organisasi melalui komitmen yang lebih tinggi, karena hubungan yang terbentuk bersifat timbal balik dan berdasarkan rasa saling percaya.

Hasil ini mendukung penelitian (Cheng & Kadir, 2018) serta (Hanaysha, 2016) yang menemukan bahwa lingkungan kerja meliputi kecukupan sumber daya, dukungan inovasi, kebebasan staf, dan hubungan antarguru yang positif dapat memperkuat keterikatan dan rasa memiliki individu terhadap organisasi.

***Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan kontribusi sebesar 15,7% dan nilai signifikansi $0,005 (< 0,05)$. Nilai t

hitung sebesar 2,859 juga lebih besar dari t tabel 1,968, menandakan bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah, semakin baik pula kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Temanggung. Guru cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal ketika merasa dipimpin oleh sosok yang melayani.

Temuan ini mendukung *Servant Leadership Theory*, yang menekankan pentingnya pemimpin dalam memberdayakan, mendengarkan, dan menunjukkan empati demi pertumbuhan organisasi. Selain itu, hasil ini juga sejalan dengan *Social Exchange Theory*, di mana hubungan yang dibangun atas dasar kepercayaan dan penghargaan akan mendorong respon positif, seperti peningkatan profesionalisme dan kolaborasi antar guru.

Penelitian ini diperkuat oleh temuan (Thai'Atun et al., 2024) dan (Sugito et al., 2022), yang juga menyatakan bahwa *servant leadership* kepala sekolah secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan serta positif terhadap kinerja guru sebesar 36,4% dan nilai t hitung 5,845 > t tabel 1,968 yang menegaskan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja guru.

Menurut *Social Exchange Theory*, lingkungan kerja yang positif interpretatif sebagai bentuk penghargaan dari sekolah, mendorong guru untuk merespons dengan perilaku profesional seperti disiplin, loyalitas, dan peningkatan kinerja. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif menciptakan *emotional bonding* antara guru dan sekolah, memotivasi mereka untuk optimal dalam mengelola proses pembelajaran, kelas, serta interaksi sosial.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya (Aprilia & Wulansari, 2023); (Virgana & Fitriani, 2025); (Khabri et al., 2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan suportif secara fisik, sosial, serta psikologis dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas guru. Dukungan serupa juga ditemukan

oleh (Putri & Lamidi, 2024) serta (Hariyasasti & Purwanto, 2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di pendidikan dasar dan menengah. Selain itu, (Putra & Satpatmantyo, 2024) menekankan bahwa dukungan non-fisik seperti hubungan interpersonal dan penghargaan emosional turut mendorong kinerja optimal. Keseluruhan hasil ini menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kinerja guru yang efektif.

Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan kontribusi sebesar 38,2%, nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), dan t hitung (7,571) yang melebihi t tabel (1,968). Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki guru, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Komitmen ini mencerminkan keterikatan emosional, loyalitas, dan tanggung jawab moral terhadap institusi.

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika guru merasa

diperlakukan secara adil dan didukung oleh pimpinan, mereka akan membalasnya dengan dedikasi dan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian (Rambe et al., 2020), Meyer & Allen (1997), serta Titrek & Zafer (2009, dalam (Doğan & Çelik, 2019) yang menunjukkan bahwa guru dengan komitmen tinggi cenderung bekerja sukarela dan mencapai hasil optimal. Studi ini juga menemukan bahwa semakin tinggi jenjang pendidikan guru, semakin kuat komitmen mereka terhadap organisasi, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Meski demikian, beberapa studi seperti (Harwiki, 2016) mengindikasikan bahwa pengaruh komitmen organisasi bisa bervariasi tergantung konteks sosial dan faktor psikologis individu. Secara umum, hasil ini menegaskan bahwa memperkuat komitmen organisasi merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja guru, terutama dalam konteks pendidikan di Kabupaten Temanggung.

Servant Leadership terhadap Kinerja Guru melalui Komitmen Organisasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh langsung sebesar 15,7%

terhadap kinerja guru, dan secara tidak langsung melalui komitmen organisasi sebesar 6,2%, sehingga total kontribusinya mencapai 21,9%. Hubungan ini bersifat positif dan signifikan, yang berarti semakin baik penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah, semakin tinggi pula kinerja guru. Hasil ini diperkuat oleh uji Sobel yang menghasilkan t hitung $2,835 > t$ tabel $1,968$ dengan signifikansi $0,004 (< 0,05)$, yang menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja guru.

Temuan ini selaras dengan *Social Exchange Theory*, di mana hubungan positif antara pemimpin dan bawahan membentuk pertukaran sosial berupa loyalitas dan peningkatan kinerja. Ketika guru merasa didukung, dipercaya, dan dihargai oleh pemimpin yang melayani, mereka cenderung membalasnya dengan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan hasil studi Fahmalatif (2023), (Sofia et al., 2024); (Tabara et al., 2023); dan (Sihombing et al., 2024) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara efektif memediasi

pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja tenaga pendidik. Namun, tidak semua penelitian mendukung jalur mediasi ini. Handika (2018) menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hubungan mediasi tidak terbentuk. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pertukaran sosial sangat bergantung pada konteks, seperti budaya sekolah, persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan, dan tekanan kerja. Oleh karena itu, penerapan *Social Exchange Theory* dalam konteks pendidikan memerlukan pemahaman terhadap nilai dan makna hubungan kerja yang dirasakan oleh individu di lingkungan sekolah.

Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Guru melalui Komitmen Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung sebesar 36,4% terhadap kinerja guru, sementara pengaruh tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasi sebesar 23,3%, sehingga total pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru mencapai 59,7%. Hubungan ini bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik

lingkungan kerja dan komitmen organisasi, semakin meningkat pula kinerja guru. Uji Sobel menguatkan temuan ini dengan nilai t hitung 4,771 > t tabel 1,968 dan signifikansi 0,000 (< 0,05), yang membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja secara signifikan. Temuan ini sejalan dengan *Social*

Exchange Theory yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan guru didasarkan pada pertukaran sosial; lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan fasilitas dari organisasi dianggap sebagai imbalan yang memotivasi guru untuk meningkatkan komitmen dan kinerja mereka.

Penelitian (Tumanggor & Kustiawan, 2022) juga mendukung bahwa fasilitas, ruang kerja, dan kepemimpinan berperan penting dalam membentuk komitmen dan produktivitas guru. Namun, (Oktaviani et al., 2019) menunjukkan hasil berbeda, yakni komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa efek tersebut sangat bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik individu. Oleh karena itu, perhatian serius

terhadap kualitas lingkungan kerja menjadi kunci dalam menjaga komitmen dan meningkatkan kinerja guru.

D. Kesimpulan

Kesimpulan akhir yang diperoleh berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian ini adalah:

1. *Servant leadership* memiliki pengaruh langsung yang signifikan serta bernilai positif terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi kualitas *servant leadership* yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, maka komitmen organisasi para guru di SMP Negeri se-Kabupaten Temanggung juga akan semakin kuat.
2. Lingkungan kerja menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan dan bersifat positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kondusif kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki oleh guru-guru SMP Negeri di Kabupaten Temanggung.
3. *Servant leadership* secara langsung memberikan dampak signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Artinya, semakin baik praktik *servant leadership* yang

diterapkan oleh kepala sekolah, maka kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Temanggung akan mengalami peningkatan.

4. Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Ini menunjukkan bahwa perbaikan kualitas lingkungan kerja akan mendorong peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Temanggung.
5. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru, dengan arah hubungan positif. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki, semakin baik pula kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Temanggung.
6. Secara tidak langsung, *servant leadership* berkontribusi signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja guru melalui peran komitmen organisasi sebagai mediator. Hal ini berarti semakin optimal penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah dan semakin tinggi komitmen organisasi guru, maka kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Temanggung pun turut meningkat.

7. Lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung, signifikan, dan positif terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (intervening). Dengan demikian, semakin baik kondisi lingkungan kerja serta komitmen organisasi para guru, maka kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Temanggung akan semakin meningkat.

Komitmen organisasi terbukti menjadi jalur penting yang menjembatani pengaruh tidak langsung dari *servant leadership* dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Dengan demikian, memperkuat komitmen organisasi guru menjadi langkah strategis dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Temanggung secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianus, S., Nurhattati, N., Pabbajah, M., Putranti, H. R. D., Maigahoaku, F. D., & Fatra, M. (2024). Examining the Relationship between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Task Performance of Lecturers around Religious Colleges. *The International Journal of*

- Educational Organization and Leadership.
<https://doi.org/10.18848/2329-1656/cgp/v31i01/23-46>
- Aladetan, F. I. (2023). Work Environment and Teachers' Job Performance in Public Primary Schools in Ondo State Nigeria. *International Journal of Education, Teaching, and Social Sciences*, 3(1), 68-81.
- Alviani, G. A. L., Widyani, A.A.D., & Saraswati, N.P.A.S. (2021). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Andika Persada Putra, Achmad. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Putra Boga Gemilang Sidoarjo. Doctoral dissertation: STIE Malangkucecwara.
- Aprilia, S. I., & Wulansari, P. (2024). The Effect of Work Environment and Work Discipline on Teacher Performance at SMK PGRI Cikampek. *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 3(1).
- Arfah, M., Badaruddin, B., & Alwany, H. (2021). Pengaruh Media Pembelajaran, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Gugus SD Inpres Ujung Katinting Kecamatan Pa'jukukang Kabupaten Bantaeng. *Nobel Management Review*, 2(2), 227-236.
- Asih, W. P., Agung, A. A. G., Ariawan, I. P. W., & Werang, B. R. (2024). The effect of servant leadership, work ethics, organizational culture, and organizational commitment on teacher performance in state vocational high school in Denpasar City. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14(1), 127-132..
- Astuti, H. P., Yulianto, A., & Widiyanto, W. (2022). The Influence of Pedagogic Competence, Academic Supervision, and Organizational Culture, on Performance Through Teacher Work Motivation at SMPN 1 Kaloran. *Educational Management*, 11(2), 265-275.
- Bappenas. (2019). Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 - 2024 : Indonesia Berpenghasilan Menengah - Tinggi Yang Sejahtera, Adil, dan Berkesinambungan, Kementerian PPN/ Bappenas, p. 313. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Blau, P. M., & Wiley, J. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.Inc.
- Cheng, N. P., & Kadir, S. A. (2018). Relationship Between Work Environment and Organizational Commitment among Private School Teachers in Klang Valley. *International Journal of Academic*

- Research in Business and Social Sciences, 8(7), 781-793.
- Dahliyanti, D., & Adriani, Z. (2023). Peran Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 12(01), 143-155.
- Djafar, H., Putri, H. E., Nurbaiti, P., & Hamzah, Z. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Mts Madani Pao-Pao. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), 10-19.
- Doğan, H., & Çelik, K. (2019). The Relation Between School Administrators' Use of Power Styles and teachers' organizational commitment and their job performance. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 37 - 55
- Donia, M. B., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: The moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722-734.
- Elfita, R., Zulhaini, Z., & Mailani, I. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di MTS Negeri Sentajo Filial Singingi Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi. *Al-Hikmah (Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam)*, 1(1), 37-55.
- Eti, E., Sudirman, W. F. R., & Mairiza, D. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kepenuhan. *Sharing: Journal Of Islamic Economics, Management and Business*, 1(1), 59-72.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. DOI: 10.5555/ijosmas.v1i1.153
- Fahmalatif, F. (2020). The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance With Organizational Commitment as a Mediation Variable in High Schools. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 134-144. DOI: 10.5555/ijosmas.v1i1.153
- Greenleaf, R. K. (2002) *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Hairudin, H., & Wenda, W. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada MAN 1 Pesisir Barat. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen Malahayati (JRAMM)*, 12(1).
- Hanaysha, J. (2016). Examining The Effects Of Employee Empowerment, Teamwork, And Employee Training On Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.

- Handika, E. (2018). Komitmen Organisasi sebagai Pemediasi Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Guru SMA di Kota Madiun. *JRMA (Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi)*, 6(2), 1-1.
- Hariyasasti, Y., & Purwanto, A. (2025). Kompensasi dan Lingkungan Kerja: Manakah yang Paling Berpengaruh terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar? *International Journal of Social, Policy and Law*, 6(4), 18–25.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Jannah, N., & Indaryani, M. (2024). Pengaruh Servant Leadership, Person Organization Fit Terhadap Kinerja Perangkat Desa Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus di Kecamatan Tahunan, Kabupaten Jepara). *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 10(1), 12-31.
- Karimulah, A., & Ummah, N. I. (2022). Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Madrasah Sebagai Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru Untuk Memotivasi Belajar Siswa MTs Muqoddimatul Akhlak Curah Wungkal Silo Jember. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(1), 13-34.
- Kerdipitak, C. (2019). The Effect of Service Leadership, Market Orientation and Service Quality on Business Performance: Empirical Evidence From The Tourism Industry of Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(1), 390-405.
- Khabri, I., Siregar, R. T., & Romy, E. (2023). The Influence of Work Environment and Work Stress on Teacher Performance With Work Motivation as An Intervening Variable in Junior High School 6 Banda Aceh. *International Journal of Research and Review*, 10(8), 989-998.
- Kholis, N., Rohma, H., & Maesaroh, I. (2024). Work Stress, Work Environment, and Teacher Performance in Islamic High Schools. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12 (04), 6012-6123.
- Ludwikowska, K. (2023). Employee-Oriented Human Resource Policy As A Factor Shaping The Influence Of Servant Leadership On Job Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2335-2348.
- Luo, J., & Zheng, J. (2018). The impact of servant leadership on proactive behaviors: A study based on cognitive evaluation theory. *Psychology*, 9(05), 1228.
- Marphudok, M., Lian, B., & Fitria, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap

- Kinerja Guru SMA di Kecamatan Muara Padang. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial Dan Sains*, 9(1), 167-178.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Nitisemito, S. Alex. (2012). *Manajemen Personalia*. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nugroho, M., & Putro, B. D. P. (2021). Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1-16.
- Oktaviani, R. N., & Pramusinto, H. (2019). Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Disiplin, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi. *Economic Education Analysis Journal*, 8(2), 814-833.
- Pala'langan, A. Y. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223-231.
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 108-123.
- Pratomo, B. D., & Arifin, Z. (2020). The Effect of School Principal's Servant Leadership of Vocational Schools in Temanggung Regency. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 5(3), 1-12.
- Putri, N. G. A., & Lamidi, L. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Ibu S. Soemoharmanto Kecamatan Jatipurno Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 186-201.
- Rambe, D., Hasibuan, A. N., & Chairunnisa, C. (2020). Analisis Kinerja Guru Dipengaruhi Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi (Survey pada Guru SMPN 124) JAKARTA. *Mediastima*, 26(2), 203-222.
- Rinjani, U. W., & Priyono, B. S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Komitmen Organisasional: Studi Pada PT Woori Sukses Apparel. *Economics and Digital Business Review*, 4(2), 133-146.
- Rapor Pendidikan Indonesia. <https://data.kemdikbud.go.id/publikasi/p/rapor-pendidikan-indonesia/rapor-pendidikan-indonesia-2024>
- Sari, A. P., Mikial, M., & Suyantiningsih, T. (2024). The Influence of Leadership and Work Environment on Work Motivation and Its Impact on Teacher Performance at State Senior High School 14 Palembang. *International Journal of Management and Business Economics*, 3(1), 26-34.

- Siregar, Syofian. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Sofia, S., Triatmanto, B., & Supriadi, B. (2024). The Influence of Servant Leadership on Lecturers Performance Through Organizational Commitment in Central Kalimantan Higher Education. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i28.17192>
- Sugito, S., Agung, A. A. G., Yudana, I. M., & Ariawan, I. P. W. (2022). Digital Testing Application In Knowing The Effect Of Servant Leadership And Work Motivation On Teacher Performance. *International Journal Of Health Sciences*, 6(2), 682-698.
- Spears, L.C. (2017). A Journey in Servant-Leadership. *International Journal of Servant-Leadership*.
- Tabara, R., Samdin, S., Madjid, R., & Adam, L. O. B. (2023). Servant Leadership and Lecturer Performance at Private Universities in the City of Sorong: The Intermediary Role of Organizational Commitment. *International Journal of Membrane Science and Technology*. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i3.3305>
- Thai'Atun, W., Hanafi, M. S., Faturhman, N., & Suryadi, S. (2024). The Impact of Servant Leadership, Supervision Competence, and Teacher Performance on School Quality. *IJORER: International Journal of Recent Educational Research*, 5(4), 862-876.
- Trihasto, Y. (2024). Pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah XYZ. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(7), 6201-6206.
- Tumanggor, A., & Kustiawan, U. (2022). Antecedents of Organizational Commitment That Influence Teacher Job Performance. *International Journal of Demos*, 4(1), 54 - 71.
- Virgana, V., & Fitriani, A. (2025). Transformative leadership: Cultivating teacher excellence through satisfaction, environment, and self-efficacy. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 19(2), 1065-1073.
- Widayati, F., Fitria, H., & Fitriani, Y. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 251-257.
- Winata, R. M. & Zamralita (2024). The Role of Psychological Capital to Job Performance with Work Engagement as Mediator of Public Service Employees. *Journal of Educational, Health & Community Psychology (JEHCP)*, 13(3).