

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MELAYANI KEPALA SEKOLAH,  
BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA  
GURU PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS SWASTA ISLAMIC CENTRE  
GUGUS 1 KECAMATAN KARAWACI KOTA TANGERANG**

Sri Rahayuningsih<sup>1</sup>, Siti Zubaidah<sup>2</sup>, Estiningsih Trihandayani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Manajemen Pendidikan, Universitas Pamulang

<sup>1</sup>[Sri2361971@gmail.com](mailto:Sri2361971@gmail.com), <sup>2</sup>[sitizubaidahhh49@gmail.com](mailto:sitizubaidahhh49@gmail.com),

<sup>3</sup>[estiningsih.th@gmail.com](mailto:estiningsih.th@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the influence of the principal's servant leadership style, organizational culture, and work engagement on teacher performance at Islamic Centre Private Senior High Schools, Cluster 1, Karawaci District, Tangerang City. The study employed a quantitative approach using a survey method. The research population consisted of 243 teachers, while the sample comprised 151 respondents, determined using the Slovin formula. Data were collected through a Likert-scale questionnaire that had been tested for validity and reliability. The data were analyzed using descriptive statistics and multiple linear regression analysis. The findings revealed that the principal's servant leadership style, organizational culture, and work engagement simultaneously had a positive and significant effect on teacher performance. This was evidenced by the ANOVA test results, which showed an F-value of 619.686, exceeding the F-table value of 2.67, with a significance level of 0.000 ( $p < 0.05$ ), indicating that the regression model was statistically significant. Partially, servant leadership had a positive and significant effect on teacher performance with a regression coefficient ( $\beta$ ) of 0.348 and a t-value of 8.166, which was greater than the t-table value of 1.976. Organizational culture also had a positive and significant effect on teacher performance with a regression coefficient ( $\beta$ ) of 0.254 and a t-value of 6.071, exceeding the t-table value of 1.976. Likewise, work engagement had a positive and significant effect on teacher performance with a regression coefficient ( $\beta$ ) of 0.223 and a t-value of 5.034, which was also greater than the t-table value of 1.976. The coefficient of determination ( $R^2 = 0.927$ ) indicated that 92.7% of the variance in teacher performance could be explained by the three independent variables, while the remaining 7.3% was attributable to other factors outside the research model.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Organizational Culture, Work Engagement, Teacher Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani kepala sekolah, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja guru

pada Sekolah Menengah Atas Swasta Islamic Centre Gugus 1 Kecamatan Karawaci Kota Tangerang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 243 guru, sedangkan sampel penelitian sebanyak 151 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani kepala sekolah, budaya organisasi dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji ANOVA yang menunjukkan nilai Fhitung sebesar 619,686 lebih besar daripada Ftabel sebesar 2,67 dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ), sehingga model regresi dinyatakan signifikan. Secara parsial, kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,348, nilai thitung 8,166  $>$  ttabel 1,976. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,254, nilai thitung 6,071  $>$  ttabel 1,976. Selanjutnya, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,223, nilai thitung 5,034  $>$  ttabel 1,976. Nilai koefisien determinasi ( $R^2 = 0,927$ ) menunjukkan bahwa 92,7% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan 7,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

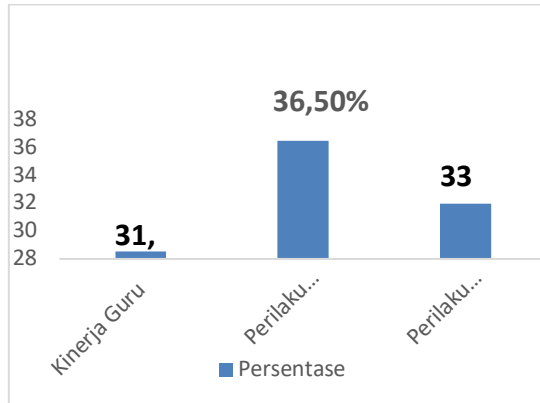
**Kata Kunci:** Kepemimpinan melayani, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kinerja Guru

### **A. Pendahuluan**

Kinerja guru merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Guru yang memiliki kinerja tinggi tidak hanya mampu meningkatkan prestasi akademik peserta didik, tetapi juga dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, inovatif, dan menyenangkan. Melalui penerapan metode pembelajaran yang efektif, guru dapat mendorong partisipasi aktif peserta didik serta membangun

budaya organisasi sekolah yang positif. Selain itu, kinerja guru yang baik juga memberikan dampak terhadap peningkatan reputasi sekolah, kepercayaan masyarakat, serta daya tarik sekolah bagi calon peserta didik. Oleh karena itu, analisis mengenai kondisi kinerja guru menjadi sangat penting sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan peningkatan mutu pendidikan. Berikut disajikan diagram hasil survei pendahuluan mengenai variabel kinerja guru (Y) pada Sekolah Menengah Atas (SMA)

Swasta Islamic Centre Gugus 1  
 Kecamatan Karawaci Kota  
 Tangerang.



**Gambar 1. Diagram Kinerja Guru**

Survei pendahuluan dilakukan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta Islamic Centre Kota Tangerang. Survei ini dilakukan dengan penyebaran kuisioner kepada 40 responden. Dari survei pendahuluan tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil data yang diperoleh, terdapat sejumlah masalah yang dihadapi oleh para guru dalam tiga indikator utama, yaitu kinerja atas tugas (*task performance*), perilaku kewarganegaraan (*citizenship behavior*), dan perilaku kontra-produktif (*counterproductive behavior*).

Indikator kinerja akan tugas (*task performance*) mendapatkan sekitar 31,43% guru bermasalah, dapat disimpulkan bahwa hampir setengah dari jumlah guru yang diamati belum

menunjukkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas-tugas utamanya sebagai pendidik. *Task performance* mencakup kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, mengevaluasi hasil belajar siswa, serta menjalankan tanggung jawab administratif dan profesional lainnya. Indikator perilaku kewarganegaraan (*citizenship behavior*), mendapatkan sekitar 36,50% guru bermasalah. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru belum sepenuhnya menunjukkan sikap dan perilaku positif di luar tugas formal yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang baik. Perilaku kewarganegaraan mencakup sikap membantu rekan kerja, loyal terhadap sekolah, tanggap terhadap masalah, serta berinisiatif dalam mendukung kegiatan sekolah. Persentase ini mencerminkan kurangnya keterlibatan guru secara aktif dan rasa memiliki terhadap lingkungan kerja, yang dapat berdampak pada menurunnya solidaritas tim dan efektivitas organisasi.

Sedangkan indikator perilaku kontra-produktif (*counterproductive behavior*), mendapatkan sebanyak sekitar 33,28% guru bermasalah

dalam hal indikator perilaku kontra-produktif (counterproductive behavior), dapat disimpulkan bahwa hampir setengah dari guru menunjukkan perilaku yang justru merugikan organisasi dan lingkungan kerja sekolah. Perilaku kontra-produktif meliputi tindakan seperti ketidakhadiran tanpa alasan jelas, menolak bekerja sama, melakukan sabotase, atau perilaku negatif lainnya yang menghambat pencapaian tujuan sekolah. Tingginya persentase ini mengindikasikan adanya masalah serius yang dapat menurunkan efektivitas dan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, data yang didapat menunjukkan bahwa masih banyak guru yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas dan berperilaku sesuai dengan standar yang diharapkan. Maka diperlukan untuk seorang guru memiliki kompetensi yang baik dengan cara mengikuti pelatihan – pelatihan keterampilan dalam menyelesaikan tugas. Program mentoring dan keberhasilan kinerja guru selain dari adanya dorongan dari Kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi keterlibatan kerja juga sangat dipengaruhi oleh

kemampuan guru itu sendiri secara pribadi dalam mengelola pembelajaran dengan baik. karena pekerjaan yang dilakukan seorang guru sangat beragam dan kompleks, oleh karena itu seorang guru harus memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh tentang mengelola pembelajaran dan memiliki kompetensi yang baik.

Kinerja guru merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Guru yang memiliki kinerja yang baik akan mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara optimal, mulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, hingga menunjukkan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi salah satu prioritas dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Melinda (2026), kinerja guru tercermin dari kesiapan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, menunjukkan kedisiplinan, serta memiliki

keterlibatan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru tidak hanya diukur dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari kualitas proses pelaksanaan tugas profesional yang dilakukan secara berkelanjutan.

Selaras dengan pendapat tersebut, Samudra (2022) menjelaskan bahwa kinerja (performance) merupakan prestasi kerja yang menggambarkan kemampuan seseorang dalam menghasilkan suatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi yang dimilikinya. Kinerja juga dipandang sebagai bentuk pencapaian yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sehingga menghasilkan keluaran (output) yang optimal.

Senada dengan pendapat tersebut, Kartiko, Rokhman, Priyono, dan Susanto (2024) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai pendidik. Sejalan dengan itu, Respi (2025) mengemukakan bahwa kinerja guru

merupakan wujud kemampuan profesional yang terus dikembangkan sehingga mampu meningkatkan keterampilan mengajar sekaligus memotivasi guru untuk memberikan layanan pembelajaran terbaik kepada peserta didik.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Putri, Arafat, dan Ariesta (2024) yang menyatakan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab sebagai pendidik. Kinerja guru juga menggambarkan kemampuan serta tindakan nyata yang ditunjukkan selama proses pembelajaran berlangsung. Dengan demikian, kinerja guru tidak hanya mencerminkan pencapaian hasil kerja, tetapi juga perilaku profesional dalam menjalankan seluruh aktivitas pembelajaran.

Lebih lanjut, Thasur (2023) menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, legal, serta sesuai dengan norma, moral, dan etika yang

berlaku. Sementara itu, Huda (2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan capaian kerja yang didasarkan pada pengetahuan, perilaku, keahlian, dan motivasi dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan. Pendapat tersebut sejalan dengan Priyadi (2024) yang mengemukakan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu apabila dibandingkan dengan standar kerja, target, atau sasaran yang telah disepakati sebelumnya.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang ditunjukkan melalui kemampuan guru dalam melaksanakan seluruh tugas profesionalnya secara efektif, baik dari aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran, yang didukung oleh kompetensi, pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi, serta tanggung jawab dalam mencapai tujuan pendidikan.

Sebaliknya, rendahnya kinerja guru dapat memberikan dampak negatif terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan. Guru yang memiliki kinerja rendah cenderung kurang produktif, kurang

inovatif dalam mengembangkan pembelajaran, serta kurang optimal dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik. Kondisi tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan dan berdampak pada menurunnya kualitas lulusan. Oleh karena itu, diperlukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru melalui penguatan faktor-faktor yang memengaruhinya, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi sekolah.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja. Ayun (2011) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu proses yang mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Selanjutnya, Zakiah (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilakukan dan dicapai oleh seorang pegawai dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan konsep yang dipengaruhi

oleh berbagai faktor, baik faktor individual maupun faktor organisasi.

Meskipun penelitian mengenai kinerja guru telah banyak dilakukan, masih terdapat peluang untuk mengembangkan penelitian melalui pengujian faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja guru. Penelitian ini menawarkan kebaruan (research novelty) dengan menguji pengaruh gaya kepemimpinan melayani kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan keterlibatan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) pada Sekolah Menengah Atas Swasta Islamic Centre Gugus 1 Kecamatan Karawaci Kota Tangerang. Ketiga variabel tersebut dipilih karena diyakini memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja guru dan menciptakan lingkungan sekolah yang mampu meningkatkan kinerja secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih diperlukan penelitian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya mengenai hubungan antara gaya

kepemimpinan melayani, budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan kinerja guru. Selain itu, secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi kepala sekolah, yayasan, dan pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Atas Swasta Islamic Centre Gugus 1 Kecamatan Karawaci Kota Tangerang."

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani kepala sekolah, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Swasta Islamic Centre Gugus 1 Kecamatan Karawaci, Kota Tangerang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel melalui analisis statistik

berdasarkan data yang diperoleh dari responden.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 243 guru yang berasal dari Sekolah Menengah Atas Swasta Islamic Centre Gugus 1 Kecamatan Karawaci, Kota Tangerang. Penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh sebanyak 151 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode proportional random sampling sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian.

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Sebelum digunakan sebagai instrumen penelitian, seluruh butir pernyataan telah diuji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan konsisten.

Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta

kecenderungan jawaban pada setiap variabel penelitian. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data terlebih dahulu diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas guna memastikan terpenuhinya persyaratan analisis regresi linear berganda.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan melayani kepala sekolah, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja guru. Pengaruh parsial masing-masing variabel independen dianalisis menggunakan uji *t*, sedangkan pengaruh simultan dianalisis menggunakan uji *F*. Besarnya kontribusi ketiga variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja guru ditentukan melalui koefisien determinasi ( $R^2$ ).

### **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Kepemimpinan melayani Kepala Sekolah terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis; diketahui bahwa nilai analisis regresi linear berganda

Kepemimpinan melayani Kepala Sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,348 dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan Kepemimpinan melayani Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa setiap kenaikan 1 skor Kepemimpinan melayani Kepala Sekolah akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,348 kali.

Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Suyanto et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru di sekolah menengah atas. Senada dengan itu, Asih et al. (2024) juga mengkonfirmasi adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru di SMK. Lebih lanjut, sebuah disertasi oleh Susiloningtyas (2024) bahkan menemukan bahwa kepemimpinan melayani mampu mempengaruhi kinerja guru secara tidak langsung melalui motivasi dengan pengaruh yang cukup besar.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Budaya organisasi terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai

analisis regresi linear berganda Budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 0,254 dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa setiap kenaikan 1 skor Budaya organisasi akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,254 kali.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Silaichi (2021) yang dalam analisis regresi linier bergandanya menemukan bahwa setiap perubahan satu unit pada budaya organisasi akan menyebabkan perubahan kinerja guru yang signifikan. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Huda (2025) yang bahkan menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kontributor terbesar dibandingkan faktor kepemimpinan dan efikasi diri dalam meningkatkan kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Keterlibatan kerja terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai analisis regresi linear berganda Keterlibatan kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,223 dengan taraf

signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa setiap kenaikan 1 skor Keterlibatan kerja akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,223 kali.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Mustaking dan Arifuddin (2023) yang dalam analisis regresinya menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Lebih lanjut, sebuah studi oleh Sugiartowo et al. (2024) menegaskan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru melalui motivasi berprestasi.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Kepemimpinan melayani Kepala Sekolah, Budaya organisasi dan Keterlibatan kerja terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai analisis regresi linear berganda Kepemimpinan melayani Kepala Sekolah, Budaya organisasi dan Keterlibatan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru dengan

$\beta_{yx1} = 0,348$ ,  $\beta_{yx2} = 0,254$  dan  $\beta_{yx3} = 0,223$  dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan melayani Kepala Sekolah, Budaya organisasi dan Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan memiliki persamaan model regresi linear berganda  $Y = 0,348X_1 + 0,254X_2 + 0,223X_3$ .

Secara khusus, kepemimpinan melayani menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi  $\beta_{yx1}=0,348$ , yang berarti setiap peningkatan satu unit kepemimpinan melayani akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,348 unit, dengan asumsi variabel lain tetap. Hal ini mengindikasikan bahwa guru yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan diri mereka cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan mengajar, sehingga mendorong motivasi intrinsik dan ketekunan dalam mencapai target pendidikan. Temuan ini sejalan dengan teori Hidayat et al. (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan melayani dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja guru,

yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Lebih lanjut, sebuah tinjauan sistematis oleh Hossain et al. (2024) menyimpulkan bahwa kepemimpinan melayani secara konsisten terbukti meningkatkan engagement, komitmen dan kinerja guru di berbagai konteks pendidikan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan-temuan sebelumnya yang menegaskan bahwa kepemimpinan melayani, budaya organisasi dan keterlibatan kerja merupakan faktor-faktor penting yang secara bersama-sama memengaruhi peningkatan kinerja guru.

#### **D. Kesimpulan**

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan melayani (X1) terhadap kinerja guru (Y) dengan  $\beta_{yx1} = 0,348$ . Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh thitung sebesar 8,166 dan ttabel sebesar 1,976. Karena thitung > ttabel maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian kepemimpinan melayani (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y).

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y) dengan  $\beta_{yx2} = 0,254$ . Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh thitung sebesar 6,071 dan ttabel sebesar 1,976. Karena thitung > ttabel maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y).

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterlibatan kerja (X3) terhadap kinerja guru (Y) dengan  $\beta_{yx3} = 0,223$ . Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh thitung sebesar 5,034 dan ttabel sebesar 1,976. Karena thitung > ttabel maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian Keterlibatan kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y).

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan melayani (X1), budaya organisasi (X2) dan Keterlibatan kerja (X3) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y). Berdasarkan hasil uji ANOVA diperoleh Fhitung sebesar 619,686 dengan signifikansi 0,000 < 0,05,

sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,927, artinya sekitar 92,7% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan melayani ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan Keterlibatan kerja ( $X_3$ ), sedangkan sisanya sebesar 7,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan nilai Standardized Coefficients (Beta), variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan melayani ( $X_1$ ) dengan nilai beta sebesar 0,424 (42,4%), diikuti oleh budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar 31,8% dan keterlibatan kerja ( $X_2$ ) sebesar 26,2%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiwijaya, A., & Kasnaeny, K. (2024). Pengaruh kompetensi, keterlibatan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Bantaeng Kabupaten Bantaeng. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(6), 1563–1574.
- Adnan, A., Zohriah, A., & Muín, A. (2024). Evaluasi kinerja tenaga pendidik. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1463–1468.
- Afandi, P. (2021). Kinerja karyawan: Konsep, pengukuran dan pengaruhnya. Yogyakarta: Deepublish.
- Aini, I., Hariri, H., & Rini, R. (2024). Paramurobi: *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 7(1), 164–177.
- Alexander, F. (2023). *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(1), 23–34.
- Arianto, N., dkk. (2020). Kepemimpinan dan komunikasi pengaruhnya terhadap kinerja.
- Asih, W. P., Agung, A. A. G., & Ariawan, I. P. W. (2024). The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14(1), 127–132.
- Ayun, Q. (2011). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- Azka, S. D., Duyat, M., & Hasan, A. (2023). Hubungan gaya kepemimpinan servant leadership kepala sekolah dengan motivasi kerja pegawai di MI Hidayatus Shibyan Talun Kabupaten Cirebon. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 1(1), 1–10.
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational Culture: A Systematic Review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129.
- Dewi, I. N., Sukarman, S., Sholikha, U., & Qoyyin, N. I. M. (2025). Peran pemberdayaan dan keterlibatan guru terhadap kinerja di SMA Negeri. *Ainara Journal*, 6(1), 172–179.
- Dewi, N. A. R., & Windiarti, R. (2024). *Jurnal Warna: Pendidikan dan Pembelajaran Anak Usia Dini*, 9(1), 25–37.

- Dianarini, L., Sunaryo, W., & Wulandari, D. (2022). Peningkatan employee engagement melalui penguatan kepemimpinan melayani dan kepribadian. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 55–60.
- Effendi, Y., & Kurniawan, K. (2022). Analisis kinerja organisasi ditinjau dari dimensi budaya dan komunikasi organisasi. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Keuangan*, 5(2).
- Endaryono, B. T., & Djuhartono, T. (2021). Pengaruh kinerja guru bidang studi terhadap prestasi belajar siswa.
- Fathurrahman, R. M. S., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Hubungan antara kepemimpinan melayani dan kepribadian dengan kinerja pegawai. *Journal of Management and Social Sciences*, 3(1), 205–215.
- Fitricia, G. M., & Hidayah, A. A. (2024). Dimensi servant leadership dalam kepemimpinan berbasis budaya lokal Banyumas Cablaka. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 26(2), 1–12.
- Harding, D., Kadiyono, A. L., & Talitha, R. (2020). Organizational citizenship behaviour untuk mewujudkan pendidikan berkualitas di sekolah. *Journal of Psychological Science and Profession*, 4(1), 65–72.
- Hidayat, D., Maitimo, V. V. S., & Suwu, S. E. (2020). Increasing teachers' work engagement through servant leadership, organizational culture, and job satisfaction. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 53(1), 90–100.
- Hikmanudin, M. A., Khaeruman, K., & Abduh, E. M. (2024). *Jurnal Ilmiah Research and Development Student*, 2(3), 58–70.
- Hossain, M. S., et al. (2024). A Systematic Review of Servant Leadership.
- Huda, M. (2022). Analisis faktor kinerja guru untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah.
- Huda, S., Sholeh, M., Karwanto, & Khamidi, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan melayani, budaya organisasi, dan efikasi diri terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 7(2), 1–11.
- Jondar, A. (2021). Implikasi kepemimpinan servant dalam bidang pendidikan. *PRAJA Observer*, 1(1), 1–10.
- Kartiko, A., Rokhman, M., Priyono, A. A., & Susanto, S. (2024). Peningkatan kinerja guru melalui budaya organisasi dan kepemimpinan servant kepala madrasah. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, 13(1), 1–14.
- Kosasih, N. (2024). Edu Cendikia: *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(1), 152–160.
- Lesminadi, G., Hardjono, H., & Agustin, R. W. (2021). Servant Leadership: Sebuah gaya kepemimpinan yang mengayomi dan melayani ditinjau dari penyesuaian sosial. *Jurnal Ilmiah Psikologi Candradiwa*, 6(2), 126–135.
- Liza, N., & Hendriani, S. (2024). *Journal on Education*, 6(4), 20243–20251.

- Lumansik, A., Natsir, N., & Nuraisyah, N. (2024). Kinerja aparatur sipil negara pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Daerah Kabupaten Morowali Utara. *Jurnal Syntax Imperatif*, 5(3), 377–391.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marhamah, A. M., dkk. (2026). Peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan, dan kompetensi guru.
- Marimin, A., & Santoso, H. (2020). Analisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja pada kinerja karyawan Bank Muamalat Surakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3), 703–708.
- Mulyaningrum, E., Chrsta, U. R., Tunjang, H., & Mahrita, A. (2023). Dimensional perilaku kepemimpinan melayani dalam meningkatkan kinerja di dalam peran, dengan keterlibatan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 17(2), 130–144.
- Mustafa, P., Anwar, S. M., & Tahier, I. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan melayani, lingkungan kerja, teknologi informasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Palopo. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 3(2), 230–240.
- Nawir, M., & Sahrudin, A. (2024). Analisis dimensi motivasi kerja terhadap kinerja guru.
- Ndolu, J. L., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 183–197.
- Nuraeni, S., Rubini, B., & Patras, Y. E. (2024). Hubungan kepemimpinan melayani, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap OCB guru SMAN Kota Bogor. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 8(3), 441–446.
- Nurlaili, L. (2023). Peranan budaya organisasi, tim kerja, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap kinerja.
- Oktarian, D. (2026). Kepemimpinan melayani dan pengaruhnya terhadap keterlibatan guru dan kinerja sekolah. *Az-Zaida Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 2(1), 388–404.
- Paulus, S. R., Binilang, B. B., & Selanno, S. (2021). Karakteristik kepemimpinan melayani. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(5), 1–13.
- Priyadi, W. H. (2024). Pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- Priyanka, R., Ravindran, K., Sankaranarayanan, B., Karuppiah, K., & Jaganathan, P. (2026). A TISM decision modeling framework for identifying key elements of organizational culture in start-up companies. *Journal of the Knowledge Economy*, 17(1), 2298–2342.
- Putri, A. N., dkk. (2024). Pengaruh Kepemimpinan melayani dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.
- Rahayu, S. W., & Benyamin, C. (2020). *Penerapan kepemimpinan melayani*

- (servant leadership) bidang penguatan karakter guru dan siswa. *JDMF*, 5(1), 29–35.
- Rais, S. (2022). Penguatan dan Pengembangan Keterlibatan Kerja Guru Madrasah.
- Regowo, A., & Jatmiko, M. R. (2025). Pengaruh quality of work life, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi guru di SMK Tunas Harapan Pati. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(4), 473–484.
- Respi, F. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SD IT Mutiara Miftahul Jannah Lampung Selatan.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2021). Manajemen SDM untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rusli, Y. M., Cristy, A., & Ketty, K. (2023). Pengaruh kepemimpinan melayani, kepemimpinan religiusitas, dan etos kerja terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi budaya organisasi. *Primanomics*, 21(3), 203–216.
- Ruswati, T., Murniati, N. A. N., & Miyono, N. (2022). *Jurnal Prakarsa Paedagogia*, 5(1).
- Sadli, A. M. (2024). Analisis pengaruh budaya sekolah, keterlibatan guru, dan kinerja guru terhadap kualitas kehidupan guru di Yayasan Pendidikan Karya Bahana Mandiri. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(3), 298–309.
- Salenus, R. E., Kempa, R., Lekatompessy, J. E., & Rumfot, S. (2024). *Edukasia*, 5(1), 1431–1444.
- Sari, N. I. P., Junita, A., & Ritonga, I. M. (2021). Hubungan kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 65–76.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Silaichi, M. (2021). Analysis of Teacher Performance Assessed from the Aspects of Organizational Culture, Motivation, and Competence. *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(3), 406–413.
- Sinambela, L. P. (2021). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofi'i, I. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.
- Sugeng, S. (2021). *Manajerial*, 1(3), 232–243.
- Sugiartowo, S., Hardhienata, S., & Herfina, H. (2024). Improving Performance Through Strengthening Work Involvement, Self-Efficacy, Teamwork, and Achievement Motivation. *Edunity: Social and Educational Studies*, 3(10), 979.
- Sumini, S., Rakhmat, R., & Sadli, A. M. (2024). *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 2(1), 1–12.
- Susiloningtyas, R. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Kompetensi Chief Executive Officer melalui Motivasi terhadap Kinerja Guru Kejuruan (Disertasi Doktor). Universitas Negeri Semarang.
- Sutrisno, E. (2022). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Kencana.

- Suyanto, S., Prajanti, S. D. W., Kardoyo, K., & Handoyo, E. (2024). The Role of Competency and Good School Governance in Improving Teacher Performance. *Proceedings of International Conference on Science, Education, and Technology*, 10(1), 14–20.
- Syarifuddin, S., Afrizayanti, & Afdal. (2022). Culture Health Index. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional*, 2(2), 159–178.
- Teguh, W., Hasaruddin, S. B., & Wening, N. (2022). Analisis budaya organisasi menggunakan OCAI. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(4), 182–193.
- Ulfa, C. S. (2020). Pengaruh kepemimpinan yang melayani dan iklim organisasi pada keterikatan kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. *Majalah Ilmiah Manajemen STIE Aprin Palembang*, 9(1), 178–187.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wulandari, A. (2025). Peran jenjang karir dalam memediasi pengaruh motivasi dan keterlibatan terhadap kinerja dosen di Jawa Barat. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 15(2), 202–210.
- Ys, G. O. (2025). Pengaruh Work Engagement dan Empowering Leadership terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Koba Kabupaten Bangka Tengah (Disertasi). Universitas PGRI Palembang.
- Zakiyah, Z. (2016). Analisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- Zuhri, S., Rokhman, N., & Agustiningrum, V. (2026). Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Majelis At-Turots Al-Islamy. *Kajian Bisnis*, 34(1), 20–39.