



Pengaruh *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru

Hendro Prasetyono *, Ira Pratiwi Ramdayana

Universitas Indraprasta PGRI.

Jl. Raya Tengah No. 80, Gedong, Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13760, Indonesia.

* Corresponding Author. E-mail: hendro_prasetyono@unindra.ac.id

ARTICLE INFO

Article History

Received:

29 November 2019;

Revised:

1 August 2020;

Accepted:

5 August 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Kinerja guru;

Komitmen organisasi;

Lingkungan fisik;

Sekolah Menengah

Kejuruan (SMK);

Organizational

commitment;

Physical environment;

Servant leadership;

Teacher performance;

Vocational high

schools

ABSTRACT

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru, pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru, komitmen organisasi terhadap kinerja guru, lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan adalah survey. Jumlah sampel 63 orang guru, teknik sampling yang digunakan yaitu *cluster sampling* yang diambil dari 3 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMK) di Kotamadya Jakarta Timur secara proporsional. Hasil penelitian: 1.) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru; 2.) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja; 3.) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru; dan 4.) Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru.

The purpose of this study was to determine the effect of servant leadership, organizational commitment, and the physical environment together on teacher performance, the influence of servant leadership on teacher performance, organizational commitment to teacher performance, physical work environment on teacher performance. The research method used was a survey. The total sample of 63 teachers, the sampling technique used is cluster sampling taken from 3 State Vocational High Schools in the Municipality of East Jakarta proportionally. Research results: 1.) There is a positive and significant influence of servant leadership, organizational commitment, and physical work environment together on teacher performance; 2.) There is a positive and significant influence of servant leadership on performance; 3.) There is a positive and significant influence of organizational commitment on teacher performance; and 4.) There is no positive and significant influence of the physical work environment on teacher performance.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

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. doi:

<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.28458>

PENDAHULUAN

Pertumbuhan jumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) saat ini sangat pesat. Hal ini disebabkan karena tingginya permintaan dari masyarakat untuk mendirikan SMK dan perizinan pendirian SMK beberapa tahun terakhir masih dipegang oleh pemerintah kabupaten kota sehingga lebih mudah dalam perizinan (Pusriawan & Soenarto, 2019). Namun kondisi ini belum diikuti oleh peningkatan dan pemerataan kualitas lulusan SMK. Lulusan SMK masih banyak yang menganggur terlihat dari angka pengangguran terbesar di Indonesia dihasilkan oleh para lulusan SMK yaitu 11,24% dibanding lulusan SMA yang hanya 7,9%. Padahal jumlah lulusan SMK setiap tahun lebih sedikit dari lulusan SMA yang berjumlah 2,1 juta, lulusan SMK hanya sekitar 1,4 juta sehingga sistem pendidikan vokasi masih perlu dibenahi

Pemerintah telah melakukan beragam upaya untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di SMK. Hal ini terbukti dengan dikeluarkannya instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan bekerjasama dengan Kementerian Perindustrian untuk meningkatkan kompetensi guru SMK (Darmawan, 2019). Kualitas penyelenggaraan pendidikan terutama di SMK diantaranya ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan oleh guru (Susanto, 2012). Guru yang memiliki kinerja sesuai dengan standar pendidikan hampir dipastikan kualitas proses pembelajaran dikelas juga akan berkualitas (Kartowagiran, 2011). Oleh sebab itu, penting bagi para pengambil kebijakan untuk selalu memperhatikan beragam faktor yang berkontribusi terhadap kinerja guru agar dapat terjaga dan meningkat kinerjanya.

Kinerja guru adalah suatu perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas (Nasrun, 2016). Kinerja guru akan terlihat pada situasi dan kondisi sehari-hari dalam mengajar di kelas. Kondisi tersebut tercermin pada aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara atau kualitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai seorang guru. Indikator kinerja guru menurut Warren dan Hale (2016) adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, dan pemanfaatan waktu. Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja guru, diantaranya adalah *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik (Arianto, 2013; Purwoko, 2018). Menurut Greenleaf (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden, 2019) *servant leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu yang diawali dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin.

Terdapat 10 karakteristik *servant leadership*, yaitu: 1.) Mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain; 2.) Berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain; 3.) Mampu menciptakan penyembuhan emosional; 4.) Kesadaran untuk memahami isu-isu yang berkembang; 5.) Melihat situasi dari posisi yang seimbang; 6.) Meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan; 7.) Visioner dan teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu; 8.) Realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan, 9.) Terbuka; dan 10.) Komitmen untuk pertumbuhan dan membangun komunitas (Greasley & Bocârnea, 2014). Jika diintisarikan dimensi *servant leadership* adalah *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, *organizational stewardship*, *humility*, *vision*, dan *service* (Wahyu & Lantu, 2014).

Setiap organisasi tak lepas sekolah selalu berupaya mencapai tujuan secara maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pemimpin yang mampu mengendalikan organisasi dan mampu mempengaruhi orang-orang atau bawahan yang ada dalam organisasi agar bekerja dengan maksimal (Sinha & Hanuscin, 2017). Dengan kata lain keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hubungan yang terjalin antara guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin secara emosional dengan lembaga akan mendorong dan meningkatkan komitmen guru untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Cheng & Szeto, 2016). Menurut Allen dan Meyer (dalam Suriansyah, 2014) menyatakan bahwa komitmen kepada organisasi didefinisikan sebagai kesediaan sikap pegawai untuk tetap berada pada organisasi secara dan hubungan dirinya dengan tujuan, nilai, dan kewajibannya dalam organisasi. Komitmen organisasi dianggap sebagai kekuatan relatif mengidentifikasi kepercayaan, keterlibatan, dan kepatuhan individu terhadap organisasinya (Choi & Tang, 2009). Dimensi dari komitmen adalah komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif (Luthans, 2011). Komitmen afektif

adalah sikap pegawai yang merasa bahwa hubungan dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi adalah seiring atau sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada dirinya (Huang, 2011). Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan tetap berada di dalam organisasi karena dia memang menginginkannya.

Komitmen normatif adalah keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi karena sudah merupakan tugas dan kewajiban, pengabdian, atau kewajiban moral (Cheasakul & Varma, 2016). Biasanya komitmen ini didorong oleh budaya individu dan etika kerja, yang menyebabkan pegawai merasa wajib untuk tetap berada di dalam sesebuah organisasi yang bersangkutan (Jo, 2014). Komitmen ini tidak menggambarkan keperluan yang terkait dengan tujuan atau misi organisasi. Guru yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan tetap berada di dalam sekolah karena merupakan kewajiban yang harus dijalannya sesuai dengan norma atau nilai yang dianutnya.

Komitmen berterusan adalah ketika pegawai memiliki pertimbangan secara ekonomi bahwa dia harus tetap berada pada organisasi tersebut (Mohammadtaheri, 2011). Pertimbangan ini didasarkan pada dua alasan yaitu, 1.) Sebagai individu yang telah memperoleh masa kerja yang telah memberikan jaminan hari tua, sudah menjadi pegawai senior, kepakaran dan keahlian yang tidak dapat dipindah-pindah ke tempat lain, afiliasi lokal, ikatan keluarga, dan 2.) Seseorang merasa harus tetap berada di tempat kerjanya pada saat ini, karena dia tidak punya alternatif pekerjaan lain (Klassen & Chiu, 2011). Oleh sebab itu, guru dengan komitmen berterusan yang tinggi tetap berada dalam pekerjaannya, karena dia merasa pekerjaannya telah mapan bagi hidupnya atau karena dia tidak punya alternatif lain. Komitmen guru akan memperlancar aktivitas sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang ditandai dengan terciptanya peningkatan kualitas lingkungan fisik maupun psikologis, sehingga segala sesuatunya menjadi menyenangkan bagi seluruh warga sekolah (Sumantri, 2012). Dengan kata lain komitmen kerja guru yang tinggi salah satu didapatkan dari lingkungan kerja fisik di sekolah.

Teori lingkungan kerja adalah lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan, dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal (Smantser & Ignatovitch, 2015). Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja (Fernet, Trépanier, Austin, & Levesque-Côté, 2016). Lingkungan kerja fisik sangat mempengaruhi tingkah laku manusia dalam beraktifitas. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan saat bekerja. Guru akan lebih termotivasi dan betah untuk bekerja di sekolah jika lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan (Pramana & Sudharma, 2013).

Menurut Wursanto (dalam Suwondo & Sutanto, 2015), indikator lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dalam lingkungan kerja. Bentuk fisik lingkungan kerja yang baik meliputi penerangan yang cukup, tempat yang bersih, tersedianya alat-alat pengaman, sirkulasi udara yang baik, suara bising yang dapat ditekan seminimal mungkin, tersedianya fasilitas pendukung lainnya, dan adanya fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan. Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh penulis pada 3 SMK Negeri di Jakarta Timur, para guru di sekolah tersebut masih perlu meningkatkan kinerja agar lebih optimal. Masih perlu peningkatan dalam hal kreativitas mengajar, pemanfaatan waktu, dan pemanfaatan media pembelajaran. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Tokhibin dan Wuradji (2013) yang menyatakan bahwa guru harus meningkatkan kinerjanya untuk dapat menghasilkan lulusan yang lebih berkualitas.

Berdasarkan fenomena tersebut perlu dikaji secara cermat, mengapa para guru belum dapat menunjukkan kinerja yang tinggi padahal sekolah adalah suatu lembaga pendidikan yang berperan sentral dalam mencetak generasi bangsa yang unggul. Selain itu jika dilihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, masa kerja, sudah cukup memadai sesuai dengan bidang pekerjaannya. Salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja yang memadai (Hasanah, Fattah, & Prihatin, 2010). Hal ini berarti kinerja guru mempengaruhi kualitas pendidikan. Fenomena ini harus segera ditanggulangi untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

METODE

Pendekatan penelitian adalah kuantitatif dengan metode metode survei karena berusaha membuktikan hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Singh, 2007). Variabel eksogen terdiri dari variabel X_1 , X_2 dan X_3 . Seluruh variabel tersebut memberikan pengaruh langsung dan secara sendiri-sendiri terhadap variabel endogen (Y). Penelitian dilakukan pada 3 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kecamatan Cipayung Jakarta Timur, yaitu SMK Negeri 46, SMK Negeri 50, dan SMK Negeri 26. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode kuota *sampling* dimana pengambilan jumlah sampel berdasarkan kuota tergantung jumlah populasi pada setiap lokasi (Gorard, 2004). Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan taraf kesalahan 10% kemudian dihitung secara proporsi berdasarkan setiap jumlah populasi setiap sekolah (Dattalo, 2008). Jumlah sampel yang didapat berjumlah 63 orang dari total 173 guru dari 3 sekolah tersebut dengan penghitungan yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Sampel

Nama Sekolah	Jumlah Guru	Proporsi	Jumlah Sampel
SMKN 46	41	$41/173*63$	15
SMKN 50	42	$42/173*63$	15
SMKN 26	90	$90/173*63$	33
	Jumlah		63

Sumber: <http://datapokok.ditpsmk.net/>

Penyusunan kuesioner berdasarkan pada kisi-kisi instrumen yang berasal dari indikator setiap variabel dalam penelitian ini. Adapun kisi-kisi instrumen variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Kisi-Kisi Variabel Kerja

No.	Indikator	Jumlah
1	Kualitas Kerja	8
2	Kuantitas Kerja	10
3	Pemanfaatan Waktu	4
	Jumlah	22

Setelah kuesioner disusun kemudian diuji validitas dan reliabilitas terhadap 20 orang responden. Setelah diuji ternyata ada 2 butir yang tidak valid sehingga tersisa 20 butir pernyataan yang valid. Butir instrumen yang telah dinyatakan valid tersebut kemudian dihitung realibilitasnya dan menghasilkan koefisien alpha (*alpha cronbach*) sebesar 0,77 yang berarti reliabel. Kisi-kisi instrumen variabel *servant leadership* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Kisi-Kisi Variabel *Servant Leadership* (X_1)

No.	Indikator	Jumlah butir
1	<i>Altruistic calling</i>	4
2	<i>Emotional healing and wisidom</i>	5
3	<i>Persuasive mapping</i>	5
4	<i>Organizational stewardship and humility</i>	5
5	<i>Vision and service</i>	6
	Jumlah	25

Setelah kuesioner disusun kemudian diuji validitas dan reliabilitas terhadap 20 orang responden. Setelah diuji ternyata ada 5 butir yang tidak valid sehingga tersisa 20 butir pernyataan yang valid. Butir instrumen yang telah dinyatakan valid tersebut kemudian dihitung realibilitasnya

dan menghasilkan koefisien alpha (*alpha cronbach*) sebesar 0,81 yang berarti sangat reliabel. Kisi-kisi instrumen variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Kisi-Kisi Variabel Komitmen Organisasi (X_2)

No.	Indikator	Jumlah
1.	Komitmen afektif	8
2.	Komitmen berterusan	8
3.	Komitmen normatif	7
	Jumlah	23

Setelah kuesioner disusun kemudian diuji validitas dan reliabilitas terhadap 20 orang responden. Setelah diuji ternyata ada 4 butir yang tidak valid sehingga tersisa 19 butir pernyataan yang valid. Butir instrumen yang telah dinyatakan valid tersebut kemudian dihitung realibilitasnya dan menghasilkan koefisien alpha (*alpha cronbach*) sebesar 0,88 yang berarti sangat reliabel. Kisi-kisi instrumen variabel lingkungan fisik dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Kisi-Kisi Variabel Lingkungan Fisik (X_3)

No	Indikator	Jumlah
1	Kondisi sarana kerja	5
2	Prasarana kerja	6
3	Kondisi Administrasi	5
4	Kondisi Tempat Kerja	5
	Jumlah	21

Setelah kuesioner disusun kemudian diuji validitas dan reliabilitas terhadap 20 orang responden. Setelah diuji ternyata ada 2 butir yang tidak valid sehingga tersisa 19 butir pernyataan yang valid. Butir instrumen yang telah dinyatakan valid tersebut kemudian dihitung realibilitasnya dan menghasilkan koefisien alpha (*alpha cronbach*) sebesar 0,84 yang berarti sangat reliabel. Teknik analisis data menggunakan korelasi, regrasi dan uji F untuk uji hipotesis dengan berbantu *software* SPSS 24 untuk mengetahui besarnya pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial maupun simultan. Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H₁: Pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

H₂: Pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru.

H₃: Pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru.

H₄: Pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Proses perhitungan diawali dengan menghitung pengaruh seluruh variabel X terhadap variabel Y kemudian dilanjutkan dengan menghitung uji signifikan model regresi, menghitung persamaan regresi, dan besarnya koefisien korelasi setiap variabel X terhadap variabel Y, kemudian diakhiri dengan uji hipotesis. Hasil penghitungan pengaruh seluruh variabel X terhadap variabel Y dapat dilihat pada Tabel 6. Berdasarkan Tabel 6 menampilkan nilai R sebesar 0,731 dan R_{Square} sebesar 0,535. Angka ini menunjukkan bahwa kinerja guru (Y) dipengaruhi oleh *servant leadership* (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan lingkungan fisik (X_3) sebesar 53,5%, dan sisanya 46,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil penghitungan uji signifikansi model regresi dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Pengujian Koefisien Korelasi Ganda Variabel X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.731 ^a	.535	.511	7.186	.535	22.618	3	59	.000

a. Predictors: (Constant), lingkungan fisik, komitmen organisasi, *servant leadership*

b. Dependent Variable: Kinerja guru

Tabel 7. Hasil Perhitungan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Variabel X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3504.351	3	1168.117	22.618	.000 ^b
1 Residual	3047.078	59	51.645		
Total	6551.429	62			

a. Dependent Variable: Kinerja guru

b. Predictors: (Constant), lingkungan fisik, komitmen organisasi, *servant leadership*

Berdasarkan pada Tabel 7 diperoleh nilai F sebesar 22,618 dengan tingkat probabilitas Sig. 0,000. Oleh karena nilai Sig < 0,05 maka model regresi ganda dapat dipakai untuk memprediksi kinerja guru. Hasil penghitungan persamaan regresi dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Perhitungan Persamaan Regresi Ganda Variabel X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	26.680	8.476		3.148	.003
1 <i>Servant leadership</i>	.734	.157	.702	4.665	.000
Komitmen Organisasi	.221	.081	.472	3.730	.004
Lingkungan Fisik	-.185	.160	-.171	-1.154	.253

a. Dependent Variable: Kinerja guru

Berdasarkan pada Tabel 8 diketahui nilai konstanta (a) sebesar 26,68; nilai B sebesar 0,734; nilai C sebesar 0,211; dan nilai t hitung 4,665. Maka diperoleh persamaan perhitungan regresi yaitu $\hat{Y} = 26,68 + 0,734X_1 + 0,211X_2 - 0,185X_3$. Persamaan regresi tersebut memiliki makna jika tidak ada perubahan *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik maka besarnya kinerja guru adalah 26,68. Koefisien regresi sebesar 0,734 menyatakan bahwa setiap penambahan *servant leadership* sebesar 0,734 akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,734. Koefisien regresi sebesar 0,211 menyatakan bahwa setiap penambahan komitmen organisasi sebesar 0,211 akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,211. Koefisien regresi sebesar -0,185 menyatakan bahwa setiap penurunan lingkungan fisik sebesar -0,185 akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,185. Hasil penghitungan koefisien korelasi dapat dilihat pada Tabel 9.

Berdasarkan Tabel 9 diketahui koefisien korelasi *servant leadership* dengan kinerja guru sebesar 0,686. koefisien korelasi komitmen organisasi dengan kinerja guru sebesar 0,511 dan koefisien korelasi lingkungan fisik dengan kinerja guru sebesar 0,501.

Tabel 9. Koefisien Korelasi

		Kinerja Guru	<i>Servant leadership</i>	Komitmen Organisasi	Lingkungan Fisik
Pearson Correlation	Kinerja Guru	1.000	.686	.511	.501
	<i>Servant leadership</i>	.686	1.000	.441	.798
	Komitmen Organisasi	.511	.441	1.000	.410
	Lingkungan Fisik	.201	.798	.410	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Guru	.	.000	.000	.000
	<i>Servant leadership</i>	.000	.	.000	.000
	Komitmen Organisasi	.000	.000	.	.000
	Lingkungan Fisik	.000	.000	.000	.
N	Kinerja Guru	63	63	63	63
	<i>Servant leadership</i>	63	63	63	63
	Komitmen Organisasi	63	63	63	63
	Lingkungan Fisik	63	63	63	63

Pengujian hipotesis secara parsial dihasilkan perhitungan sebagai berikut: H_1 : Pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Hipotesis yang diuji:

$$H_0: \beta_{y1} = \beta_{y2} = \beta_{y3} = 0$$

$$H_1: \beta_{y1} \neq 0 \text{ atau } \beta_{y3} \neq 0$$

Berarti bahwa H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *ervant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru. H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Dari Tabel 7 dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan $F_h = 22,618$. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dilakukan pengujian hipotesis secara parsial.

H_2 : Pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap Kinerja Guru. Hipotesis yang diuji:

$$H_0: \beta_{y1} = 0$$

$$H_1: \beta_{y1} \neq 0$$

Berarti bahwa H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru. H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru. Dari Tabel 8 dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan $t_h = 4,665$. Adapun kontribusi variabel *servant leadership* terhadap kinerja guru adalah:

$$KD = \text{Nilai } \beta_{x1y} \times \text{Nilai Korelasi Parsialnya } (r_{x1y}) \times 100 \%$$

$$KD = 0,702 \times 0,686 \times 100 \% = 48,16\%$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat dinyatakan bahwa kontribusi *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja guru sebesar 48,16%. H_3 : Pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Hipotesis yang diuji:

$$H_0: \beta_{y2} = 0$$

$$H_1: \beta_{y2} \neq 0$$

Berarti bahwa H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Dari Tabel 8 dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai Sig. $0,004 < 0,05$ dan $t_h = 3,370$. Adapun kontribusi variabel komitmen organisasi terhadap kinerja guru adalah:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= \text{Nilai } \beta_{x_2y} \times \text{Nilai Korelasi Parsialnya } (r_{x_2y}) \times 100 \% \\ \text{KD} &= 0,472 \times 0,511 \times 100 \% = 24,11 \% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat dinyatakan bahwa kontribusi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja guru sebesar 24,11 %. H_4 : Pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. Hipotesis yang diuji:

$$\begin{aligned} H_1: \beta_{y_3} &= 0 \\ H_1: \beta_{y_3} &\neq 0 \end{aligned}$$

Berarti bahwa H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. Dari Tabel 8 dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai Sig. $0,253 > 0,05$ dan $t_h = -1,154$. Adapun kontribusi variabel lingkungan fisik terhadap kinerja guru adalah:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= \text{Nilai } \beta_{x_2y} \times \text{Nilai Korelasi Parsialnya } (r_{x_2y}) \times 100 \% \\ \text{KD} &= -0,171 \times 0,201 \times 100 \% = -3,43 \% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas dapat dinyatakan bahwa kontribusi komitmen fisik dalam menurunkan kinerja guru sebesar -3,43 %.

Pembahasan

Hasil penghitungan pengujian hipotesis H_1 yang berbunyi *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru SMK terbukti positif dan signifikan. Kontribusi seluruh variabel bebas tersebut memiliki nilai yang cukup tinggi, yaitu lebih dari 50%. Hasil ini melengkapi hasil penelitian Arianto (2013) dan Purwoko (2018) bahwa *servant leadership* (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan lingkungan fisik (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Para pemimpin yang sukses memberikan makna dan relevansi kepada bawahan yang melaksanakan tugas (Cheng & Szeto, 2016). Pemimpin memberikan fokus, arah, dan jaminan bagi para bawahannya untuk selalu menjadi yang terdepan dalam menjalankan roda organisasi (Kale & Özdelen, 2014). Begitu pula dengan kepemimpinan seorang kepala sekolah harus dapat meningkatkan kinerja guru dan sesuai harapan dari siswa dan orangtua murid. Kepemimpinan dengan pelayanan menjadikan bawahan dan pelanggan sebagai pelanggan yang harus selalu dilayani dengan baik (Salam & Kewo, 2017).

Kepala sekolah yang menganut *servant leadership* akan selalu mengedepankan kepentingan pihak terkait yang dalam hal ini guru, pegawai dan tentu saja peserta didik (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson., 2008). Kepala sekolah akan selalu mempertimbangkan untuk memahami orang lain, mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain, mampu menciptakan penyembuhan emosional, kesadaran untuk memahami isu-isu yang berkembang, melihat situasi dari posisi yang seimbang, meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan, visioner teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan, keterbukaan, komitmen untuk pertumbuhan dan membangun komunitas (Greasley & Bocârnea, 2014; Mittal & Dorfman, 2012).

Komitmen organisasi menjadikan guru akan lebih berkeinginan untuk mengabdikan dirinya di sekolah (Jo, 2014). Guru yang memiliki komitmen tinggi cenderung akan bekerja dengan optimal dan memiliki etos kerja yang tinggi. Guru yang memiliki komitmen tinggi dalam bekerja akan

menampilkan perilaku dan sikap kerja dari dalam hati. Guru akan menganggap mengajar di sekolah bukan sebagai kewajiban, akan tetapi suatu panggilan hati (Choi & Tang, 2009). Guru yang komitmen juga akan lebih setia dan loyal terhadap sekolah (Chesnut, 2017). Guru yang telah mencerminkan sikap berkomitmen akan melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik dan cepat (Mohammadtaheri, 2011). Guru akan mengajar dengan maksimal sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditetapkan (Al-Mahdy, Emam, & Hallinger, 2018). Hal inilah yang menyebabkan akan mempengaruhi kinerja. Guru akan lebih maksimal, disiplin dan memenuhi standar kinerja guru profesional jika memiliki komitmen yang tinggi (Mărgărițoiu, 2015). Sebaliknya, jika guru memiliki komitmen yang rendah dapat menurunkan kinerja dan faktor lain yang terkait dengan performa guru.

Lingkungan kerja fisik adalah tempat atau ruangan dan fasilitas dimana seseorang mengadakan aktifitas serta suasana interaksi yang nyaman dan menyenangkan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi (Smantser & Ignatovitch, 2015). Lingkungan fisik yang nyaman dan menyenangkan akan mendukung guru dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang baik bagi setiap orang. Lingkungan fisik yang berupa ruang kerja, fasilitas kerja, penerangan, udara, dan ketersediaan sarana dan prasarana dapat menjadi pemicu kinerja yang baik (Carlisle, Bhanugopan, & D'Netto, 2019). Berdasarkan deskripsi teori bahwa lingkungan fisik yang kondusif sangat diperlukan untuk mewujudkan kinerja yang optimal (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012). Kondisi lingkungan yang sirkulasi udaranya baik, fasilitas kerja tersedia, penerangan ruangan memadai akan dapat membuat para guru bekerja dengan nyaman (Luthans, 2011). Selain itu suasana kerja yang kondusif, hubungan atasan dan bawahan terjalin harmonis, hubungan harmonis antara para pegawai akan membuat para pegawai bekerja dengan tenang, dengan demikian akan menghasilkan pekerjaan optimal (Schermerhorn et al., 2010).

Dengan demikian dapat disimpulkan jika dalam setiap organisasi termasuk sekolah mengimplementasikan servant leadership, komitmen organisasi guru yang tinggi dan lingkungan fisik akan mempengaruhi kinerja guru di SMK. Hasil pengujian hipotesis H_2 *servant leadership* (X_1) berpengaruh terhadap kinerja guru (Y) terbukti positif dan signifikan. Artinya, *servant leadership* yang tinggi akan meningkatkan kinerja guru siswa SMK Negeri di Jakarta Timur. Kontribusi langsung yang diberikan *servant leadership* paling tinggi dibanding variabel bebas lainnya dalam penelitian ini, yaitu 48,16%. Koefisien korelasi yang dihasilkan juga yang tertinggi sebesar 0,686 yang berarti kuat. Hasil penelitian ini menyempurnakan hasil penelitian lain yang menyimpulkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008; Salam & Kewo, 2017).

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai guru atau sekelompok guru dalam suatu sekolah sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dalam periode waktu tertentu (Prasetyono, Abdillah, & Fitria, 2018). Pemimpin dengan kualitas perilaku kepemimpinan yang tinggi dalam melibatkan bawahan untuk pengambilan keputusan dan mendorong bawahan untuk meningkatkan prestasi kerja (Yusuf, 2017). Pemimpin juga diwajibkan mengarahkan bawahan mencapai tujuan organisasi dalam menunjukkan kepercayaan dan komitmen dalam menjalankan tugas (Cheng & Szeto, 2016). Pemimpin akan mendorong bawahan melaksanakan tugas kewajibannya dengan taat pada aturan, bertanggung jawab, jujur, disiplin, mempunyai prakarsa, dapat bekerja sama, dan dapat diandalkan (Zuhry & Sugiyarti, 2018).

Pengarahan yang dilakukan pemimpin dengan memberikan instruksi yang jelas, fokus kepada tujuan organisasi dan dengan dorongan yang positif dapat membuat bawahan akan berusaha maksimal dalam bekerja (Beardwell, Holden, & Claydon, 2004). Hal inilah yang dapat diwujudkan dengan salah satu caranya menganut gaya kepemimpinan melayani. Gaya kepemimpinan *servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai pendidikan (Salam & Kewo, 2017). Pokok pikiran yang mendasari *servant leadership* menekankan pada upaya memberdayakan, memiliki unsur yang unik mengembangkan keberadaan seluruh anggota, pengikut atau orang yang dipimpin (Mittal & Dorfman, 2012).

Hal inilah yang membedakan dengan jenis kepemimpinan lainnya bahwa *servant leadership* memiliki karakteristik: 1.) Komponen moral, artinya moral menjadi bagian yang menjadi satu kesatuan sebagai identitas pemimpin yang ditularkan kepada pengikutnya; 2.) Fokus terhadap layanan kepada pengikut, artinya pemimpin memberi perhatian bagi perbaikan, peningkatan dan pencapaian

kinerja pribadi bawahan dan bukan sekedar untuk kepentingan organisasi apalagi kepentingan pribadi; 3.) Perhatian kepada kesuksesan semua pihak terkait, artinya seorang pemimpin memandang keberhasilan organisasi tak lepas dari kerja keras segala komponen internal maupun eksternal yang terkait dengan organisasi seperti: karyawan, pelanggan, mitra usaha maupun masyarakat; dan 4.) Refleksi diri, artinya seorang pemimpin menghindari profil pemimpin yang angkuh. Pemimpin yang mengusung model servant leadership memberi keterbukaan untuk segenap anggotanya maupun organisasi yang dipimpinnya berpartisipasi aktif dan kreatif serta membangkitkan motivasi yang besar bagi pegawainya untuk bekerja serta melibatkan hati mereka (Hsiao, Lee, & Chen, 2015).

Nilai-nilai elemen inti dari *servant leadership* didasarkan pada nilai kerendahan hati dan menghormati orang lain dengan perhatian yang berfokus pada kepercayaan, penghargaan pada yang lain dan pemberdayaan (Salam & Kewo, 2017), sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *servant leadership* yang dirasakan oleh para guru berakibat kepada semakin meningkatnya kinerja guru. Hasil pengujian hipotesis H₃ didapatkan hasil komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Hal ini berarti, komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja Guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Kontribusi yang dihasilkan oleh variabel komitmen dalam penelitian ini meskipun tidak cukup besar yaitu 24,11% akan tetapi dapat menjadikan pertimbangan bagi para pemimpin sekolah untuk selalu memperhatikan komitmen guru. Hasil penelitian ini menyempurnakan hasil penelitian lain yang mendapatkan kesimpulan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Jo, 2014; Chesnut, 2017; Liu & Werblow, 2019; Purwoko, 2018).

Berdasarkan deskripsi teori komitmen organisasi adalah kemauan yang kuat dari individu untuk tetap berada, bekerja, dan rasa memiliki pekerjaan di dalam organisasi (Breig, 2019). Guru yang menunjukkan komitmen organisasi akan memiliki keinginan untuk tetap terikat dan loyal baik secara emosional maupun psikologis terhadap sekolah (Choi & Tang, 2009). Hal ini tercermin pada perasaan bangga dan loyal terhadap sekolah serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung rugi. Perhitungan tersebut melihat kepada keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi dan memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi (Karsli & Iskender, 2009). Refleksi perasaan akan tanggung jawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi dengan memiliki kemauan kerja, dan tanggung jawab memajukan organisasi menunjuk pada komitmen kontinyu dan normatif (Mohammadtaheri, 2011).

Kesediaan individu untuk menyumbangkan tenaganya bagi tercapainya tujuan organisasi juga dipengaruhi secara signifikan oleh bentuk komitmen terhadap organisasi (Klassen & Chiu, 2011). Seperti komitmen efektif yang lebih banyak terkait dengan pengalaman dalam pekerjaan yang dapat memuaskan kebutuhan individu secara psikologis, sehingga mereka merasa nyaman dan kompeten dalam menjalankan tugas pekerjaannya (Huang, 2011). Kinerja individu pada dasarnya merupakan efektivitas perorangan. Bila setiap anggota organisasi terkoordinir dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan masing-masing dengan baik, kinerja secara keseluruhan akan timbul (Mārgāriṭoiu, 2015). Pelaksanaan koordinasi diperlukan komitmen masing-masing dari para bawahan untuk melaksanakan dan menyelaraskan berbagai kegiatan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam kaitan dengan kinerja (Cheasakul & Varma, 2016). Berdasarkan deskripsi teori kinerja adalah adalah prosedur atau cara tindakan kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya yang dilakukan secara tepat dan sesuai dengan prosedur yang ditentukan yang diukur dan diperoleh (Khotimah, Gagah, & Hashiolan, 2017).

Kinerja guru tidak akan terlepas dari komitmen dari masing-masing guru untuk mencapai tujuan dalam proses pendidikan (Rahawarin & Arikunto, 2015). Guru yang memiliki komitmen tinggi dalam bekerja akan memenuhi target kerja yang diberikan karena kinerja ditekankan pada perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai sekolah dengan tujuan yang akan dicapai (Rahawarin & Arikunto, 2015). Hasil pengujian hipotesis H₄ dapat disimpulkan bahwa lingkungan fisik tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja guru SMKN di Jakarta Timur. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian lain yang menyimpulkan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Arianto, 2013; Jamali & Prasojo, 2013). Temuan ini makin menciptakan keyakinan bahwa terdapat perbedaan yang mendasar antara lingkungan kerja di sekolah dengan lingkungan kerja di perkantoran karena jika merujuk kepada penelitian Hanafi dan Yohana (2017); Utami (2010); dan Vijaya dan Sriathi (2015), kesimpulannya

mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai penelitian di instansi perkantoran.

Jika diuraikan secara mendalam lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap stress kerja pegawai (Foley & Murphy, 2015). Variabel yang menjadi perantara (*intervening*) dalam penelitian tersebut adalah peranan individu. Sedangkan hasil penelitian lain menyatakan lingkungan kerja guru menjadi variabel *intervening* fasilitas sarana dan prasarana terhadap kinerja guru (Toom, Pietarinen, Soini, & Pyhältö, 2017). Hasil penelitian berikutnya menunjukkan jika lingkungan kerja guru mempengaruhi motivasi dan komitmen guru dalam bekerja (Fernet, Trépanier, Austin, & Levesque-Côté, 2016). Berdasarkan beberapa literatur tersebut dapat diasumsikan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung akan tetapi dalam menjadi variabel *intervening* untuk mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Lingkungan fisik merupakan bagian dari iklim organisasi yang memberikan pengaruh pada organisasi (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). Lingkungan fisik tidak terlepas dari pengaruh lingkungan internal dan eksternal karena organisasi sebagai suatu sistem akan selalu berinteraksi dengan lingkungannya (Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2012). Lingkungan fisik suatu organisasi secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja jika lingkungan fisik tersebut sungguh-sungguh bersentuhan langsung dengan pegawai dengan frekuensi yang tinggi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012).

Seorang guru yang bekerja di sekolah dengan suasana atau lingkungan fisik yang aman, nyaman, menyenangkan, akan mendukung untuk bekerja mencapai apa yang menjadi tujuan pendidikan (Adib-Hajbaghery & Kamrava, 2019). Sebaliknya apabila tidak tercipta lingkungan fisik yang aman, nyaman dan menyenangkan, dapat diduga bahwa situasi organisasi tersebut sangat tidak kondusif, maka hubungan personal antar guru tidak akan berjalan dan guru akan sulit bekerja dalam tim secara efektif. Lingkungan fisik yang baik, menyenangkan dengan segala fasilitas kerja dapat memotivasi seluruh guru melakukan suatu pekerjaan dengan sukarela dan sepenuh hati sehingga kinerja semakin meningkat (Prilop, Weber, & Kleinknecht, 2019). Hal ini mengakibatkan guru lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, hubungan antar pribadi, pekerja, hubungan dengan masyarakat disekitar tempat bekerja terjalin baik pula. Suasana yang memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja menjadikan guru guru lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja (Smantser & Ignatovitch, 2015). Namun jika lingkungan fisik yang terjadi sebaliknya dapat menurunkan motivasi guru dalam bekerja. Semakin mendukung lingkungan fisik yang ada (sarana prasarana, administrasi, dan tempat kerja), maka semakin besar kemungkinan seorang guru akan termotivasi dalam bekerja.

SIMPULAN

Terdapat pengaruh yang signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Penelitian dilakukan pada 3 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kecamatan Cipayung Jakarta Timur, yaitu 1.) SMK Negeri 46 yang beralamat di Jl. Cipinang Pulo No .19, Cipinang Besar Utara, Jatinegara, Jakarta Timur; 2.) SMK Negeri 50 yang beralamat di Jl. Cipinang Muara I No. 4, Cipinang Muara, Jatinegara, Jakarta Timur; dan 3.) SMK Negeri 26 yang beralamat di Jl. Balai Pustaka Baru I, Rawamangun, Pulo Gadung, Jakarta Timur. Terdapat pengaruh yang signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Berdasarkan kesimpulan tersebut penulis mengajukan saran sebagai berikut: *servant leadership* merupakan hal sangat penting dalam menentukan kinerja seorang guru, sehingga seorang kepala sekolah perlu mulai mengadaptasi gaya kepemimpinan *servant leadership* yang terbukti dalam penelitian ini memberikan kontribusi paling tinggi diban-dingkan variabel bebas lain. Kemudian, guru harus berusaha mandiri untuk dapat meningkatkan kinerjanya terutama dalam hal pengajaran. Terakhir, dilakukan penelitian lanjutan mengenai analisis lingkungan kerja fisik di sekolah karena temuan dalam penelitian ini tidak signifikan akan tetapi jika merujuk kepada literatur lain mengenai lingkungan kerja di perkantoran terdapat pengaruh positif dan signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adib-Hajbaghery, M., & Kamrava, Z. (2019). Iranian teachers' knowledge about first aid in the school environment. *Chinese Journal of Traumatology*, 22(4), 240–245. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cjtee.2019.02.003>
- Al-Mahdy, Y. F. H., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education*, 69, 191–201. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.10.007>
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2012). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology (Vol. 2)*. Sage Publication doi: <https://doi.org/10.4135/9781848608368.n11>
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200. doi: <https://doi.org/10.21831/economia.v9i2.1809>
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). Human resource management: A contemporary approach (4th ed.). England: Pearson Education Limited. Retrieved from <http://117.3.71.125:8080/dspace/bitstream/DHKTDN/6245/1/Human%20resource%20management%20A%20contemporary%20approach.3085.pdf>
- Breig, Z. (2019). Endogenous and exogenous commitment. *Economics Letters*, 183, 18577. doi: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.108577>
- Carlisle, J., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2019). Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and moderating effect of non-mandatory training. *Journal of Business Research*, 104(2018), 340–349. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.033>
- Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduria y Administracion*, 61(3), 422–440. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.003>
- Cheng, A. Y. N., & Szeto, E. (2016). Teacher leadership development and principal facilitation: Novice teachers' perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 58, 140–148. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.05.003>
- Chesnut, S. R. (2017). On the measurement of preservice teacher commitment: Examining the relationship between four operational definitions and self-efficacy beliefs. *Teaching and Teacher Education*, 68, 170–180. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.09.003>
- Choi, P. L., & Tang, S. Y. F. (2009). Teacher commitment trends: Cases of Hong Kong teachers from 1997 to 2007. *Teaching and Teacher Education*, 25(5), 767–777. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.01.005>
- Darmawan, H. (2019, July 30). Kementerian perindustrian libatkan lembaga pendidikan Singapura tingkatkan kompetensi guru SMK. *Tribun Bisnis*. Retrieved from <https://www.tribunnews.com/bisnis/2019/07/30/kementerian-perindustrian-libatkan-lembaga-pendidikan-singapura-tingkatkan-kompetensi-guru-smk>
- Dattalo, P. (2008). Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality. Oxford University Press. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- 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: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., & Levesque-Côté, J. (2016). Committed, inspiring, and healthy teachers: How do school environment and motivational factors facilitate optimal

- functioning at career start?. *Teaching and Teacher Education*, 59, 481–491. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.07.019>
- Foley, C., & Murphy, M. (2015). Burnout in Irish teachers: Investigating the role of individual differences, work environment and coping factors. *Teaching and Teacher Education*, 50, 46–55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.05.001>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations behavior, structure, processes (14th ed.). McGraw-Hill. Retrieved from http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf
- Gorard, S. (2004). Quantitative methods in social science. Continuum. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Greasley, P. E., & Bocârnea, M. C. (2014). The Relationship between personality type and the servant leadership characteristic of empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 11–19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.454>
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh motivasi, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 72–89. doi: <https://doi.org/10.21009/JPEB.005.1.6>
- Hasanah, D. S., Fattah, N., & Prihatin, E. (2010). Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) kepemimpinan guru dan iklim kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2), 90–105. Retrieved from http://jurnal.upi.edu/file/8-DedeH_Sofia_Hasanah.pdf
- Hsiao, C., Lee, Y., & Chen, W. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation : A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45–57. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.012>
- Huang, T. M. (2011). The relationship between headmasters' leadership behaviour and teachers commitment in primary schools in the district of Sarikei, Sarawak. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1725–1732. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.418>
- Jamali, A., & Prasojo, L. D. (2013). pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah, lingkungan, motivasi guru, terhadap prestasi siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(1), 8–21. doi: <https://doi.org/10.21831/amp.v1i1.2309>
- Jo, S. H. (2014). Teacher commitment: Exploring associations with relationships and emotions. *Teaching and Teacher Education*, 43, 120–130. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.004>
- Kale, M., & Özdelen, E. (2014). The analysis of teacher leadership styles according to teachers' perceptions in primary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 227–232. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.185>
- Karsli, M. D., & Iskender, H. (2009). To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2252–2257. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.396>
- Kartowagiran, B. (2011). Kinerja guru profesional (guru pasca sertifikasi). *Cakrawala Pendidikan*, 30(3), 463–473. doi: <https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.4208>
- Khotimah, R., Gagah, E., & Hashiolan, L. B. (2017). Pengaruh kepemimpinan, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan produksi di PT. Ungaran Sari Garment. *Journal of Management*, 3(3), 1–9. Retrieved from <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/858>

- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2011). The occupational commitment and intention to quit of practicing and pre-service teachers: Influence of self-efficacy, job stress, and teaching context. *Contemporary Educational Psychology*, 36(2), 114–129. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2011.01.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership : Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2008.01.006>
- Liu, Y., & Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 96(May), 41–55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.05.005>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach* (12th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mărgărițoiu, A. (2015). Teachers' commitment from special-need schools - A Predictor of their Humanity and Loyalty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 203, 322–326. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.302>
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.009>
- Mohammadtaheri, N. (2011). The study of effective factors on the teachers' work commitment in High Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1524–1530. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.393>
- Nasrun, N. (2016). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. ilmu pendidikan. *Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 1(2), 63–70. doi: <https://doi.org/10.17977/um027v1i22016p063>
- Pramana, A. G. K., & Sudharma, I. N. (2013). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(9), 1175–1188. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/5723/4544>
- Prasetyono, H., Abdillah, A., & Fitria, D. (2018). Academic supervision toward teachers' performance through motivation as intervening variable. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 12(2), 188–197. doi: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v12i2.7324>
- Prilop, C. N., Weber, K. E., & Kleinknecht, M. (2019). How digital reflection and feedback environments contribute to pre-service teachers' beliefs during a teaching practicum. *Studies in Educational Evaluation*, 62, 158–170. doi: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.06.005>
- Purwoko, S. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 149–162. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pusriawan, P., & Soenarto, S. (2019). Employability skills of vocational school students in Palu City for entering the work world. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 9(1), 33–42. doi: <https://doi.org/10.21831/jpv.v9i1.23351>
- Rahawarin, C., & Arikunto, S. (2015). Pengaruh komunikasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 173–188. doi: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21831/amp.v3i1.6275>
- Salam, A. A., & Kewo, C. L. (2017). *Servant leadership: model kepemimpinan kontemporer kepala sekolah*. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 75–82. doi: <https://doi.org/10.17977/um025v2i12017p075>

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior*. Denvers: John Wiley & Sons, Inc.
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Sinha, S., & Hanuscin, D. L. (2017). Development of teacher leadership identity: A multiple case study. *Teaching and Teacher Education*, 63, 356–371. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.01.004>
- Smantser, A., & Ignatovitch, E. (2015). Future teacher training for work in inclusive educational environment: Experimental study results. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 214, 422–429. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.699>
- Sumantri, R. F. (2012). Kompetensi pengelolaan pembelajaran, kecerdasan interpersonal, komitmen, dan kepuasan kerja guru smk. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 18(1), 30–35. doi: <https://doi.org/10.17977/jip.v18i1.3380>
- Suriansyah, A. (2014). Hubungan budaya sekolah, komunikasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri. *Cakrawala Pendidikan*, 23(3), 358–367. doi: <https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.2380>
- Susanto, H. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(2), 197–212. doi: <https://doi.org/10.21831/jpv.v2i2.1028>
- Suwondo, D. I., & Sutanto, E. M. (2015). Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(2), 135–144. doi: <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135>
- Tokhibin, T., & Wuradji, W. (2013). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi, motivasi dan kedisiplinan guru terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(2), 308-320. doi: <https://doi.org/10.21831/amp.v1i2.2402>
- Toom, A., Pietarinen, J., Soini, T., & Pyhäältö, K. (2017). How does the learning environment in teacher education cultivate first year student teachers' sense of professional agency in the professional community?. *Teaching and Teacher Education*, 63, 126–136. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.12.013>
- Utami, S. S. (2010). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), 58–67. Retrieved from <http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/89/62>
- Vijaya, I. D. G. N. E. T., & Sriathi, A. A. A. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan cok konfeksi Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(7), 1771–1784. doi: <https://doi.org/10.3997/2214-4609.201404048>
- Wahyu, A., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387–393. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Warren, J. M., & Hale, R. W. (2016). The influence of efficacy beliefs on teacher performance and student success: Implications for student support services. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 34(3), 187–208. doi: <https://doi.org/10.1007/s10942-016-0237-z>
- Yusuf, Y. (2017). Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan pelayanan dengan kepuasan siswa. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 1–7. doi: <https://doi.org/10.17977/um025v2i12017p001>

Zuhry, A. W & Sugiyarti, G. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan struktural, dan komitmen organisasi terhadap kompetensi peserta. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3(1), 1–11. doi: <http://dx.doi.org/10.17977/um025v3i12018p001>