

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Guru SMP/MTS Muhammadiyah Dan Aisyiyah Sekabupaten Bantul)

Gita Danupranata¹, Ahmad Alwi Masykur²

^{1,2}Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
gitadanupranata@umy.ac.id, ahmadalwi2112@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru yang dimediasi oleh Motivasi Kerja pada SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah Sekabupaten Bantul. Subjek dalam penelitian ini adalah guru – guru SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah sekabupaten Bantul. Dalam penelitian ini sampel berjumlah 156 responden yang dipilih dengan metode *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*) yang dihitung dengan menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan menggunakan program AMOS 24. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, motivasi kerja memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru.

Kata kunci: Servant Leadership, Motivasi Kerja, Kinerja Guru

A. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Pianda, 2018). Menurut Robbins dan Judge (2016) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Pentingnya kinerja guru dalam merealisasikan tujuan-

tujuan pengelolaan sekolah menjadikan guru sebagai ujung tombak dalam pengelolaan pendidikan. Oleh karena itu guru harus terus dipacu atau didorong untuk menciptakan kinerja yang tinggi, memanfaatkan potensi dengan maksimal sehingga memberikan manfaat positif bagi organisasi dan organisasi dapat berkembang dengan baik.

Peran penting seorang guru dalam mewujudkan kinerja yang maksimal tentunya tidak lepas dari peran seorang pemimpin yang dengan suka rela membimbing, mengarahkan, dan memberi teladan. Dalam pandangan islam seorang pemimpin bukan sebagai manusia yang bebas berbuat dan memerintah kepada rakyatnya. Seorang pemimpin harus bisa memposisikan diri sebagai pelayan dan pengayom masyarakat, sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Asy-Syu'ara' ayat 215 yang artinya “rendahkanlah sikapmu terhadap pengikutmu dari kaum mukminin.” Dalam hadist yang diriwayatkan oleh Imam Muslim yang diterima dari Siti Aisyah, Nabi SAW pernah berdo'a, “Ya Allah, siapa yang menguasai sesuatu dari urusan umatku lalu mempersulit mereka, maka persulitlah baginya. Dan siapa yang mengurus umatku dan berlemah lembut pada mereka, maka permudahlah baginya.”

Pemimpin yang memiliki sikap melayani bawahannya cenderung *menempatkan* kepentingan bawahannya sebagai prioritas utama. Peran pemimpin dalam peningkatan kinerja dan kualitas sumber daya manusia diterapkan dalam model kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership*. Dengan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) yang tinggi dari kepala sekolah akan mendorong guru untuk bekerja dengan lebih giat dan semangat. Sebaliknya dengan *servant leadership* yang rendah guru akan kesulitan dalam bekerja, kurang semangat, dan mudah menyerah.

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan merupakan

kepemimpinan yang mengembangkan dan memberdayakan bawahan, bertanggungjawab serta tidak mementingkan diri sendiri (Supriyanto, 2016). Menurut Robert K. Greenleaf (1970) dalam (Aprilliansyah, Siti Astuti, dan Sulityo, 2018) kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berasal dari perasaan yang tulus dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Tantangan bagi seorang pemimpin yang melayani adalah mengubah cara pandang yang semula berorientasi profit menjadi berorientasi pengembangan dan keberhasilan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Guru atau karyawan akan menyadari bahwa mereka di perlakukan dengan baik oleh atasan sehingga secara berkelanjutan memberikan kontribusi pada organisasi dan kinerja akan meningkat. Selain itu, seorang pemimpin pelayan atau *Servant leadership* biasanya terjun langsung untuk mendorong karyawannya terus berkembang. Dorongan tersebut dapat berupa pelayanan, bantuan, maupun motivasi.

Motivasi merupakan salah satu jalan yang dapat ditempuh untuk peningkatan kinerja. Guru yang memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas, maka kinerjanya akan naik. Motivasi kerja merupakan kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Iskandar dan Yuhansyah, 2018). Semakin tinggi motivasi yang diberikan oleh atasan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

SMP Unggulan Aisyiyah Bantul merupakan salah satu sekolah menengah pertama yang ada di kabupaten Bantul. SMPU Aisyiyah Bantul merupakan sekolah yang menerapkan nilai – nilai islam dalam sistem pembelajarannya. Sekolah ini belum lama berdiri namun sudah menunjukkan perkembangan yang pesat. Terbukti dengan berbagai prestasi yang diraih oleh peserta didiknya serta para alumni yang diterima di sekolah-sekolah favorit. Hal ini membuktikan bahwa kinerja sekolah cukup baik. Pencapaian itu tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang berkualitas. Peran seorang kepala sekolah yang dengan suka rela membimbing, mengarahkan, dan memberi teladan juga berperan penting dalam memajukan sekolah tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian ini dilakukan pada guru SMP Muhammadiyah dan Aisyiyah sekabupaten Bantul, sehingga penelitian ini diberi judul “Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru SMP Muhammadiyah Dan Aisyiyah Sekabupaten Bantul).”

B. KAJIAN TEORI

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan (Kurniawan, 2019). Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau

indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009). Menurut Robbins dan Judge (2016) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan pekerjaan (Fattah, 2017). Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan-kemungkinan yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Shaleh dan Firman, 2018). Menurut Pianda (2018) kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2008) adalah sebagai berikut :

1) Kualitas

Kualitas dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil dari pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Menyelesaikan dalam waktu yang

telah ditentukan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya..

3) Kehadiran

Tingkat kehadiran kehadiran karyawan dalam suatu perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

c. Faktor-faktor Kinerja

Menurut mangkunegara (2010) kinerja atau *performance* dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu : (1) Faktor Individual, (2) Faktor Psikologis, (3) Faktor Organisasi.

2. Servant Leadership

a. Pengertian Servant Leadership

Kepemimpinan pelayan pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Menurut (Robert K. Greenleaf dalam Aprilliansyah et al., 2018) kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berasal dari perasaan yang tulus dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. *Servant leadership* atau kepemimpinan pelayan merupakan kepemimpinan yang mengembangkan dan memberdayakan bawahan, bertanggungjawab serta tidak mementingkan diri sendiri (Supriyanto, 2016).

b. Karakteristik Servant Leadership

Menurut Greenleaf (2006) terdapat 10 karakter *servant leadership*, diantaranya adalah sebagai berikut : (1) Mendengarkan, (2) Empati, (3)

Penyembuhan, (4) Kesadaran, (5) Bujukan, (6) Konseptualisasi, (7) Tinjauan ke masa depan, (8) Penatalayanan, (9) Komitmen terhadap pertumbuhan orang, dan (10) Membangun komunitas.

c. Indikator Servant Leadership

Indikator kepemimpinan pelayan atau servant leadership menggunakan pengembangan dimensi dari (Dennis dan Bocarnea, 2005) yaitu sebagai berikut :

1) Kasih Sayang

Kasih sayang merupakan kasih murni yang menyebabkan pemimpin untuk menganggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.

2) Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, menyangkut mendengarkan secara efektif, membuat orang merasa penting, menempatkan penekanan pada kerjasama tim, menghargai cinta dan kesetaraan.

3) Visi

Kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi.

4) Kerendahan Hati

Kepemimpinan melayani melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilaian diri dan arena itu, memelihara fokus pada rendah hati.

5) Kepercayaan

Kepercayaan adalah keterbukaan seorang pemimpin untuk menerima masukan dari orang lain. Pengikut lebih cenderung mengikuti pemimpin dengan perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan aspirasi pengikutnya.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Iskandar dan Yuhansyah, 2018). Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang mendorong karyawan agar mau bekerja untuk mewujudkan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan (Aprilliansyah et al., 2018).

b. Teori Motivasi

Menurut Iskandar dan Yuhansyah (2018) terdapat beberapa teori dari para ahli, diantaranya sebagai berikut :

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yaitu FAKHA (Fisiologis, Aman, Kasih Sayang, Harga diri dan Aktualisasi diri. Individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang

menonjol atau paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu.

2) Teori Herzberg

Teori motivasi bertumpu pada sisi kajian yaitu *Motivation Factors* dan *Hygiene Factors*. *Motivation Factors* merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja berdasarkan pemenuhan kebutuhan seperti pencapaian, penghargaan, tanggung jawab dan peluang untuk tumbuh. Sedangkan *Hygiene Factors* melihat bagaimana kondisi kerja, lingkungan kerja, dan sejenisnya berpengaruh untuk mendorong seseorang untuk memiliki semangat kerja yang tinggi.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut teori hierarki kebutuhan dari (Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge, 2016) menyebutkan bahwa setiap manusia memiliki lima hierarki kebutuhan yaitu : (1) Fisiologis, (2) Rasa Aman, (3) Sosial, (4) Penghargaan, dan (5) Aktualisasi Diri.

4. Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kamula (2017) dengan judul Hubungan *Servant Leadership*, Motivasi, Dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan PT. Amman Mineral Bagian Material Management dan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2019) dengan judul Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional

Sebagai Mediasi menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari penjelasan hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja dan didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut :

H1 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

5. Hubungan *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Riana (2019) dengan judul *The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Servant Leadership on Employee Performance at Legian Beach Hotel, Kuta Bali* menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Aprilliansyah et al. (2018) dengan judul Analisis Kompensasi Dan *Servant Leadership* Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada *Leader Nasional* unit bisnis *Multilevel Marketing* PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur) menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dari penjelasan hubungan antara *servant leadership* dengan motivasi kerja dan didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut :

H2 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

6. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Djafar dan Nurhafizah N (2018) dengan judul Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dan Pegawai Di SMK Muhammadiyah 3 Makassar, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Marzuki, Sularso, dan Purbangkoro (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Keselamatan Kerja, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Minyak Dan Gas Bumi “X” di Propinsi Kalimantan Timur menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dari penjelasan hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja dan didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut :

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

7. Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *Intervening*

Dari penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Riana (2019) dengan judul *The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Servant Leadership on Employee Performance at Legian Beach Hotel, Kuta Bali* menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja mampu memediasi penuh antara *servant leadership* dan kinerja. Hal ini

berarti semakin baik kepemimpinan pelayan, maka akan meningkatkan motivasi kerja, sehingga kinerja karyawan meningkat. Dari penjelasan hubungan antara *servant leadership* dan kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut :

H4 : *servant leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Berikut model penelitian yang diajukan.



C. METODE PENELITIAN

1. Objek dan Subjek Penelitian

Lingkup penelitian yang ditetapkan penulis sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini dilakukan di SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah sekabupaten Bantul. Subjek dalam penelitian ini adalah guru – guru SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah sekabupaten Bantul.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah sekabupaten Bantul yang berjumlah 450 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini

adalah teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Jumlah sampel guru yang memenuhi kriteria pada penelitian ini adalah 156 orang.

3. Definisi Operasional Variabel

a. **Servant Leadership** merupakan gaya kepemimpinan yang yang melayani dimana fokus dan perhatian utamanya adalah pengikut dari organisasi tersebut (Dennis dan Bocarnea, 2005). Indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut:

- 1) Kasih Sayang
- 2) Pemberdayaan
- 3) Visi
- 4) Kerendahan Hati
- 5) Kepercayaan

b. **Kinerja** merupakan apa yang telah atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Mathis dan Jackson, 2008). Indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Ketepatan Waktu dari Hasil
- 2) Kualitas dari Hasil
- 3) Kehadiran

c. **Motivasi Kerja** Menurut (Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge, 2016) menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi karena kebutuhannya terpenuhi berdasarkan urutan kadar kepentingannya dari yang paling rendah ke yang paling tinggi. Indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Fisiologis
- 2) Rasa Aman
- 3) Sosial
- 4) Penghargaan

5) Aktualisasi Diri

4. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*) yang dihitung dengan menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan menggunakan program AMOS. SEM merupakan teknik modeling Statistika yang sudah banyak digunakan dalam penelitian mengenai perilaku yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang relative kompleks. *Path Analysis* digunakan untuk mengetahui pola hubungan antar variabel dengan tujuan mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis ini merupakan teknik dari regresi linier berganda.

Langkah-langkah dalam penggunaan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) menurut (Ghozali, 2017) adalah sebagai berikut :

- a. Membangun Model Teoritis.
- b. Menyusun Diagram Jalur
- c. Menterjemahkan diagram jalur ke persamaan struktural
- d. Memilih jenis matriks dan estimasi model
- e. Menilai identifikasi model struktur
- f. Menilai kriteria *Goodness-of-fit*
- g. Interpretasi dan modifikasi model

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan pada setiap variabel pada penelitian ini untuk

mengetahui nilai rata-rata dari masing masing indikator. Pengukuran dilakukan berdasarkan jawaban responden dari hasil kuesioner yang disebarkan. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

- a. Statistik deskriptif responden dalam memberikan penilaian pada variabel kinerja guru. Rata-rata penilaian responden pada variabel kinerja guru adalah 3,60 dengan skor maksimum 5 dan skor minimum 2, sehingga jawaban responden pada variabel kinerja guru adalah tinggi karena berada pada interval 3,40-4,19.
- b. statistik deskriptif responden dalam memberikan penilaian pada variabel *servant leadership*. Rata-rata penilaian responden pada variabel *servant leadership* adalah 4,15 dengan skor maksimum 5 dan skor minimum 2, sehingga jawaban responden pada variabel *servant leadership* adalah tinggi karena berada pada interval 3,40-4,19.
- c. Statistik deskriptif responden dalam memberikan penilaian pada variabel motivasi kerja. Rata-rata penilaian responden pada variabel motivasi kerja adalah 3,97 dengan skor maksimum 5 dan skor minimum 2, sehingga jawaban responden pada variabel motivasi kerja adalah tinggi karena berada pada interval 3,40-4,19.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji validitas

Hasil uji validitas pada instrument penelitian ini, menunjukkan nilai *Probability* sebesar 0.00 atau $(p) <$

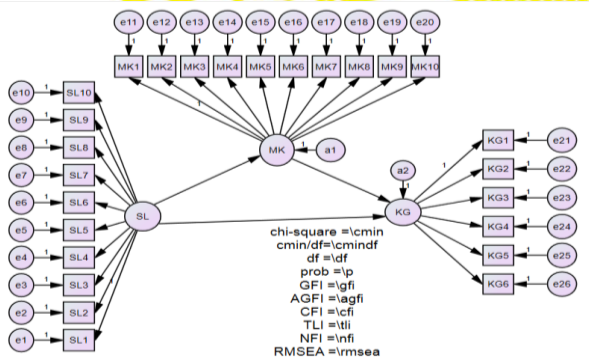
0.05, sehingga instrumen pada penelitian ini dinyatakan valid karena sudah memenuhi persyaratan.

b. Uji Reliabilitas

Nilai C.R (*construct reliability*) yang terdapat dalam variabel **Servant Leadership** sebesar 0.95406, **Motivasi Kerja** sebesar 0.934641, dan **Kinerja Guru** sebesar 0.918. nilai dari setiap variabel di dalam penelitian ini lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen reliabel dan bisa digunakan untuk penelitian ini.

3. Uji Hipotesis

a. Persamaan Model Struktural



b. Uji Pengaruh Langsung

Tabel 1. Ringkasan Hasil Analisis *Direct Effect*

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Hipotesis
Motivasi Kerja	<--- Servant Leadership	.507	.107	4.761	***	Signifikan
Kinerja Guru	<--- Motivasi Kerja	.394	.183	2.153	.031	Signifikan
Kinerja Guru	<--- Servant Leadership	.160	.125	1.284	.199	Tidak Signifikan

Sumber: Output Amos

Berdasarkan tabel 1, dapat disimpulkan bahwa 1) *servant leadership* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru sehingga hipotesis 1 ditolak, 2) *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, 3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

c. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 2. *Direct Effect*

	Servant Leadership	Motivasi Kerja	Kinerja Guru
Motivasi Kerja	.683	.000	.000
Kinerja Guru	.167	.305	.000

Tabel 3. *Indirect Effect*

	Servant Leadership	Motivasi Kerja	Kinerja Guru
Motivasi Kerja	.000	.000	.000
Kinerja Guru	.208	.000	.000

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* melihat nilai antara *direct effect* < *indirect effect*. Hasil pengujian hubungan dua variabel tersebut mengindikasikan nilai 0,167 < 0,208. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Guru.

d. Pembahasan

1) Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan hasil bahwa *Servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Tingkat *servant leadership* yang dimiliki oleh atasan tidak mampu mempengaruhi kinerja guru SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah di Bantul karena ada faktor lain yang mendorong kinerja guru menjadi baik. Faktor pertama adalah adanya kelompok MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang dapat menjadi wadah untuk melakukan koordinasi dan penyusunan materi pembelajaran demi terwujudnya kinerja yang baik dan optimal.

Faktor lain *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah di Kabupaten Bantul karena sekolah-sekolah tersebut merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah di bidang pendidikan dan guru-guru yang bekerja memiliki komitmen untuk berjuang dan memajukan organisasi Muhammadiyah melalui bidang pendidikannya. Oleh sebab itu, tingkat *servant leadership* yang dimiliki atasan tidak mempengaruhi kinerja guru-guru SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah di Kabupaten Bantul.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya, Supartha, dan Dewi

(2017) dan Dewi dan Riana (2019) yang menunjukkan hasil bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2) Hubungan *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja

Dalam menjalankan pekerjaannya, guru SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah di Kabupaten Bantul akan termotivasi ketika memiliki pemimpin yang memiliki sifat tulus dan melayani. Dalam hal ini, perilaku *servant leadership* ditunjukkan dengan sifat atasan yang selalu mendengarkan kritik dan saran dari bawahannya sehingga para guru merasa pendapat mereka selalu dihargai oleh atasan. Ketika guru merasa pendapatnya dihargai oleh atasan, maka dorongan untuk melakukan pekerjaan menjadi tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilliansyah, Siti Astuti, dan Sulityo (2018) dan Dewi dan Riana (2019) yang menunjukkan hasil bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3) Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi di SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah sekabupaten Bantul tinggi terlihat dari semangat para guru dalam mendidik para siswa. Semangat ini

timbul dari dalam diri karena kecintaannya mengabdikan kepada Negara untuk mencerdaskan generasi penerus dan memajukan organisasi Muhammadiyah melalui bidang pendidikan. Faktor usaha kepala sekolah jugalah yang membuat guru termotivasi dengan adanya pendekatan secara personal, menghargai setiap pendapat, dan memberikan kritik dan saran sehingga membuat para guru di SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah kabupaten Bantul menjadi lebih maju dan kinerjanya meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marzuki, Sularso, dan Purbangkoro (2018) dan Djafar dan Nurhafizah N (2018) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

4) Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *Intervening*

tingkat *servant leadership* pada SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah sekabupaten Bantul menunjukkan tingkat yang tinggi, belum tentu juga hal tersebut dapat menghasilkan kinerja guru yang tinggi. Fakta yang terjadi di SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah sekabupaten Bantul adalah

apabila guru merasakan *servant leadership* dari yang tinggi maka akan berdampak pada meningkatnya dorongan untuk bekerja atau motivasi kerja. Guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja akan meningkat dan target organisasi dapat tercapai dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Riana (2019) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja mampu memediasi penuh antara *servant leadership* dan kinerja.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa: 1) *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru sehingga hipotesis 1 ditolak. 2) *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa semakin baik *servant leadership* yang diterapkan maka akan meningkatkan motivasi kerja guru SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah di Kabupaten Bantul sehingga hipotesis 2 diterima. 3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP/MTs Muhammadiyah dan Aisyiyah di Kabupaten Bantul. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang diberikan, maka kinerja guru akan meningkat sehingga

hipotesis 3 diterima. 4) Motivasi kerja memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja guru. Semakin tinggi tingkat *servant leadership* yang diterapkan maka akan

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilliansyah, A., Siti Astuti, E., & Sulityo, M. C. W. (2018). *Analisis Kompensasi Dan Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Leader Nasional unit bisnis Multilevel marketing PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur)*. Retrieved from administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). *Development of the servant leadership assessment instrument*. 26, 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Dewi, N. W. K., & Riana, I. G. (2019). The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Servant Leadership on Employee Performance at Legian Beach Hotel, Kuta Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 10(02), 10.
- Djafar, H., & Nurhafizah N. (2018). Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dan Pegawai Di SMK Muhammadiyah 3 Makassar. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 24–36. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i1.5064>
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Elmatara*. Elmatara.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24* (cetakan ketujuh). Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Greenleaf, R. K. (2006). [Http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/articles/On-C.5](http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/articles/On-C.5).
- Guterres, L. A., & Supartha, W. G. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru*. 26.
- Iskandar, & Yuhansyah. (2018). *Pengaruh Motivasi & Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Media Sahabat Cendekia.
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. A. M. (2017). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar)*. 30.
- Kamula, F. (2017). *Hubungan Servant Leadership, Motivasi, Dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan PT. Amman Mineral Bagian Material Management*. 12.
- Kurniawan, T. (2019). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi*. 7, 6.
- Marzuki, H., Sularso, R. A., & Purbangkoro, M. (2018). *Pengaruh Budaya Keselamatan Kerja, Kepemimpinan Dan Motivasi*

Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Minyak Dan Gas Bumi “X” Di Propinsi Kalimantan Timur. *BISMA*, 12(1), 51. <https://doi.org/10.19184/bisma.v12i1.7601>

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management* (12th ed). Mason, OH: Thomson/South-western.

Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: Kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher).

Robbins, S. p, & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi (organizational Behavior)*. Jakarta: salemba empat.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis* (6th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Shaleh, D. M., & Firman. (2018). *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Penerbit Aksara Timur.

Supriyanto. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Komitment Afektif, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Serta Kualitas Pelayanan Di Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin*.

Tulhusnah, L., Sularso, D. R. A., & Fathorrazi, D. M. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Situbondo*. 16, 12.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

