

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah aset penting dalam sebuah organisasi. Pada hakikatnya sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Marnis, 2008). Peran pemimpin dan latar belakang pendidikan mereka hanyalah dua dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi seberapa baik suatu madrasah mengelola sumber daya manusianya. Pemimpin sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Pendidikan yang diampu oleh individu dapat dikembangkan dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh organisasi (Putri, 2022).

Guru adalah sumberdaya manusia yang harus dikelola dengan maksimal pada lingkup bidang pendidikan. Karena mereka sangat penting untuk keberhasilan pendidikan. Kualitas yang dimiliki oleh tenaga pendidik akan berdampak pada hasil belajar siswa. Apabila ingin menghasilkan hasil pendidikan yang berkualitas, maka kualitas pendidik harus ditingkatkan (Putri, 2022). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi Guru menyebutkan bahwa standar akademik yang harus dipenuhi para guru adalah S1 dan D4. Karena peningkatan kompetensi akan berkorelasi dengan tingkat kesejahteraan guru. Dengan adanya tingkat kesejahteraan guru yang memadai, akan menciptakan rasa kepuasan seorang guru terhadap pekerjaannya (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tentang Standar Kompetensi Guru, 2007).

Faktor kunci dalam kemampuan organisasi untuk berhasil mencapai tujuannya adalah pendidikan kepemimpinan, khususnya di bidang ini. Beberapa aspek di dalam sekolah, khususnya komponen kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah), berdampak pada seberapa baik proses pendidikan berjalan. Untuk

membimbing, mempengaruhi, dan menginspirasi orang lain, kepemimpinan pendidikan sangat. (Salsabilla & Karwanto, 2021).

Persoalan kepemimpinan kepala madrasah sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan pendidikan. Karena kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi atau untuk tujuan tertentu, kepala sekolah harus memahami dan menilai kondisi yang ada di sana untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan. Gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Hal ini dikarenakan kepala madrasah merupakan figur kepala yang akan menjadi teladan bagi para pendidik. Ini merupakan salah satu unsur yang menentukan berhasil atau tidaknya tujuan pendidikan. (Sapri, Sappeami, & Berlian, 2022)

Berhasil atau tidaknya suatu madrasah dalam mencapai tujuan satuan pendidikan ditentukan oleh pimpinan madrasah. Menurut (Wahjosumidjo, 2007) kepemimpinan adalah proses membujuk orang atau kelompok untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Untuk memenuhi tanggung jawab kepemimpinannya dan membantu organisasi sekolah mencapai tujuannya, kepala madrasah harus mampu memimpin dengan sukses. Ini termasuk menginspirasi bawahan (pekerja, instruktur, dan siswa) untuk memenuhi tugas utama mereka sesuai dengan kriteria kompetensi yang ditetapkan pemerintah. Saat mengelola pengikut (bawahan), kepala sekolah akan menunjukkan perilaku kepemimpinan, yang seringkali merupakan gaya kepemimpinan yang khas. Salah satu teori kepemimpinan terbaru dan paling disukai di dunia akademis saat ini adalah pendekatan kepemimpinan yang melayani (servant leadership).

Menurut definisinya, seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan yang melayani yaitu yang mengutamakan orang lain, baik secara konseptual dan teoritis. Keinginan untuk membantu orang lain adalah dasar dari filosofi kepemimpinan. Karena dengan perasaan tersebut memiliki potensi untuk menginisiasi keinginan untuk memimpin. (Greenleaf & K, 1998)

Perilaku orang-orang dalam organisasi akan mempengaruhi organisasi tersebut, baik dalam hal kemajuannya, pertumbuhannya, maupun menentukan arah masa depannya. Oleh karena itu, manusia juga sangat menentukan visi-dan misi

organisasi yang dirintisnya. Oleh karena itu, perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku individu (Manusia) yang terlibat dalam organisasi tersebut (Jailani, 2022).

Perilaku organisasi memerlukan pemahaman yang canggih baik dari individu maupun kelompok; Maka, agar semua program dalam suatu lembaga dapat berjalan dengan lancar, sukses, dan efisien, pemimpin harus mengetahui setiap masalah, sekecil apa pun. Individu dalam organisasi dapat menampilkan berbagai perilaku selama interaksi, tergantung pada apakah perilaku tersebut merupakan sifat bawaan pribadi (nativisme), pengalaman yang dihasilkan dari faktor kontekstual (empirisme), atau kombinasi keduanya (konvergen). Perilaku individu yang berbeda dalam suatu organisasi bergabung untuk menghasilkan perilaku organisasi. Jelas bahwa ruang lingkup perilaku organisasi terbatas pada unsur-unsur internal dalam organisasi karena terkait dengan perilaku individu dalam organisasi. (Fatawi & Sulistiyorini, Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja MAN 1 Kota Kediri, 2019)

Sangat penting untuk memahami kualitas unik orang lain, termasuk rekan kerja, atasan, dan bawahan, baik dalam organisasi maupun masyarakat. Setiap orang berbeda dari yang lain, membuat mereka semua unik. Menurut (Suprihanto, 2003) menegaskan bahwa meskipun setiap orang memiliki kapasitas yang berbeda untuk tugas tertentu, mereka semua memiliki kemampuan dan cara berpikir yang unik.

Sumber daya manusia harus dikembangkan dan dikelola secara efektif jika ingin mendukung tujuan organisasi, khususnya yang terdapat di lembaga pendidikan. Kinerja organisasi dalam operasi komunitas akan meningkat dengan kemandirian sumber daya manusia. Sistem penilaian kinerja guru adalah sistem manajemen kinerja berbasis guru yang menilai pekerjaan setiap instruktur dalam rangka mengoptimalkan pelaporan akademik dan meningkatkan hasil belajar siswa. Salah satu komponen pelaksanaan evaluasi kinerja guru adalah penggunaan evaluasi formatif dan sumatif. Mengembangkan guru yang profesional merupakan tujuan penilaian kinerja guru (PK). (Hasanah, 2018)

Kemandirian guru memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan standar pendidikan, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas tenaga kerja

Indonesia. Selain mempengaruhi hasil belajar dan mengajar siswa di kelas, Mukti Ali berpendapat bahwa kualitas guru mempengaruhi masa depan negara dengan menarik sumber daya untuk pengembangan sumber daya manusia. (Hasanah, 2018) Guru tetap berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terlepas dari seberapa canggih medianya (Nasution, 1987) Karena merekalah yang melaksanakan instruksi secara langsung, instruktur sangat penting dalam membantu siswa dalam mengembangkan kecerdasan mereka. Guru tidak dapat digantikan dengan cara ini oleh media pintar.

Oleh karena itu, seorang pemimpin di dalam organisasi mungkin sangat penting untuk keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi yang efektif. Pemimpin menetapkan arah dan tujuan organisasi dan mengawasi semua kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Mencapai tujuan ini tidak akan mudah karena interaksi antara orang-orang dalam bisnis dapat menimbulkan tantangan yang lebih sulit dan rumit daripada tantangan teknologi (Fitriani, 2018)

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk terlibat langsung dalam pembentukan karakter guru, salah satunya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang mendukung memberikan energi positif kepada guru agar dapat berkembang sehingga mampu memberikan kontribusi yang berarti pada peserta didik, sekolah, dan dunia pendidikan. Kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat mendatangkan suasana kerja yang menyenangkan dan membangun pencapaian kinerja guru yang dapat memberikan layanan bagi para peserta didik. (Putri, 2022)

Menurut (Irawan, 2019) menyebutkan bahwa konsep transparansi erat hubungannya dengan konsep tata kelola baik dalam dunia bisnis, pemerintahan maupun pendidikan. Biasanya transparansi dilaksanakan dalam rangka menjamin akuntabilitas, tanggung jawab perusahaan, keterbukaan finansial dari sebuah organisasi/lembaga/perusahaan agar kinerjanya menjadi lebih baik.

Fenomena yang terjadi adalah kepala madrasah tersebut masih kurang dalam melaksanakan manajerialnya kepemimpinannya karena masih belum

optimal dalam mendengarkan pendapat yang disampaikan oleh guru, sehingga berpengaruh kepada kinerja guru. Sebab menjadi guru bukanlah peran yang mudah, tugasnya lebih dari sekedar mengajarkan tetapi mengarahkan untuk mendidik. Terdapat kriteria khusus yang harus dipenuhi untuk menjadi pendidik, maka itu tidak semua orang bisa menjadi guru. Lantas bagaimana peran pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan untuk memenuhi tingkat kinerja guru, yang mana kinerja guru tersebut sangat berdampak pada pendidikan dan menentukan keberlangsungan kualitas pendidikan.

Hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan oleh peneliti pada tanggal 25 Januari 2023 penulis menemukan beberapa karakteristik kepemimpinan yang melayani yang diterapkan oleh kepala madrasah dilihat dari penerapan indikator-indikator seorang pemimpin yang melayani, beberapa guru menyatakan bahwa kepala madrasah sangat merangkul dan mendampingi mereka, menjadikan para guru merasa diperhatikan dan diprioritaskan oleh kepala madrasah, sehingga dapat memudahkan mereka menyamakan persepsi untuk mencapai tujuan sekolah yaitu sebagai sekolah efektif dan menyenangkan. Namun tidak lepas dari semua itu, masih terdapat permasalahan dalam kepemimpinan yang melayani yang perlu untuk ditingkatkan seperti kepala madrasah belum sepenuhnya optimal dalam mendengarkan pendapat yang disampaikan oleh guru. Selain itu, adanya kerjasama antar individu yang sangat baik di MAN Se-Kabupaten Bandung yang dapat dilihat dari kinerja guru yang menghasilkan lulusan-lulusan beprestasi. Meski demikian, masih terdapat beberapa kekurangan terkait kinerja guru tersebut, seperti guru belum dilibatkan secara maksimal dalam pengambilan keputusan, serta guru belum dapat sepenuhnya untuk mengemukakan masalah yang dihadapainya terutama dalam hal pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti berkeinginan mengetahui terkait pengaruh *servant leadership*, dan perilaku organisasi terhadap kinerja guru. Fenomena dan identifikasi masalah yang ditemukan dilapangan selama penelitian. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam yang dituangkan dalam judul penelitian sebagai berikut “Pengaruh Servant

Leadership Kepala Madrasah dan Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Bandung”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana *Servant Leadership* Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana Perilaku Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung?
4. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* Kepala Madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung?
5. Bagaimana pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja guuru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung?
6. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* Kepala Madrasah dan perilaku organisasi terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuam dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui *Servant Leadership* Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung
2. Untuk mengetahui Perilaku Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung
3. Untuk mengetahui Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung
4. Untuk menggambarkan pengaruh *Servant Leadership* Kepala Madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung

5. Untuk menggambarkan pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung
6. Untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* Kepala Madrasah dan perilaku organisasi terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini penulis harapkan dapat memberi manfaat, diantaranya sebagai berikut :

1. Manfaat Teoretis

Diharapkan bahwa penelitian ini dapat menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan, perilaku organisasi, dan kinerja guru. Selain itu dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Penulis, penelitian ini dijadikan sarana sebagai upaya pengaplikasian teori-teori yang sudah didapatkan selama perkuliahan dengan melihat keadaan yang sebenarnya di lapangan dan juga supaya menjadi bahan untuk memperluas ilmu bagimasyarakat.
- b) Bagi Sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat untuk dipergunakan sebagai referensi guna meningkatkan kinerja guru.
- c) Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumber atau acuan dalam penelitian yang bertemakan servant leadership, perilaku organisasi, dan kinerja guru dengan menambahkan variabel-variabel lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

E. Kerangka Berpikir

Pencipta gagasan kepemimpinan yang melayani ini adalah Robert K. Greenleaf. Melalui esai . pada tahun 1970 yang berjudul *The Servant as Leader*, Greenleaf menciptakan istilah kepemimpinan yang melayani dengan tujuan untuk

menumbuhkan pemikiran dan tindakan untuk membangun komunitas yang lebih baik dan peduli (Greenleaf & K, 1998)

Selanjutnya, Ken Blanchard mengemukakan bahwa servant leadership merupakan kepemimpinan yang menolong orang lain untuk sukses secara profesional dan individual, dengan melayani mereka semua yang berada di bawah tanggung jawabnya (Blanchard & Broadwell, 2018).

Pengusaha sangat termotivasi untuk bekerja keras dan memberikan yang terbaik untuk menegakkan tujuan dan sasaran organisasi ketika para pemimpin mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang melayani, yang mendorong transparansi dan mendorong semua anggota kelompok untuk berkontribusi secara aktif dan kreatif. (Salam & Kewo, 2017).

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh (Sen, 2015) yang menggambarkan dimensi kepemimpinan yang melayani sebagai berikut ini.

a) *Voluntary Subordination* (Subordinasi Sukarela)

Kepemimpinan yang tumbuh dan bertahan lebih lama adalah kepemimpinan yang menempatkan kesejahteraan orang lain di atas kesejahteraannya sendiri. Ciri khas kepemimpinan yang melayani ialah melayani tanpa pamrih. Subordinasi sukarela ini menggambarkan kepemimpinan sebagai tindakan revolusioner dari keinginan secara sukarela meninggalkan diri sendiri untuk orang lain. Kata sukarela sendiri menunjukkan bahwa pemimpin menundukkan diri mereka sendiri karena keinginannya, bukan karena keharusan. Keputusan untuk melayani orang lain berasal dari hati yang rela. Kekuasaan seorang pemimpin menjadi kekuatan yang harus digunakan dengan bijak dan bertanggung jawab atas pilihan yang mereka buat. Ada dua nilai yang ditanamkan dalam subordinasi sukarela yaitu menjadi pelayan dan tindakan layanan.

b) *Authentic Self* (Keaslian Diri)

Keaslian diri dari pemimpin yang melayani adalah mampu untuk memimpin secara otentik. Sebagaimana diaktualisasikan dengan kerendahan hati, integritas, akuntabilitas, keamanan dan kerentanan.

Seperti kerendahan hati yang diwujudkan dalam kesediaan pemimpin untuk bekerja dibalik layar secara sukarela tanpa mengharapkan pengakuan atau persetujuan terus menerus dari orang lain dan mau meluangkan waktu meski untuk hal-hal kecil. Integritas pemimpin yang melayani ditandai dengan mau mengakui kesalahan dan tidak menghindar saat dikritik.

c) *Covenantal Relationship* (Hubungan Perjanjian)

Keaslian diri pemimpin yang melayani secara signifikan akan membentuk dan mempengaruhi hubungannya dengan orang lain. Hubungan ini terjalin dilandaskan dengan perjanjian dengan berbagi nilai yang sama, saling terbuka, percaya satu sama lain, berkomitmen dan peduli dengan kesejahteraan orang lain. yang memungkinkan pekerjaan menjadi bermakna dan terpenuhi. Perjanjian adalah ikatan pribadi dari individu yang terlibat didalam organisasi. Sebagai bentuk kontrak hubungan, hubungan perjanjian membentuk sifat dan kualitas terkait hubungan kerja antara karyawan dan pemimpin yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Dalam hubungan perjanjian, karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Sehingga tercipta sikap positif terhadap organisasi dan mengarah pada hasil yang diinginkan.

d) *Responsible Morality* (Moralitas yang Bertanggung jawab)

Hubungan kepemimpinan yang melayani yang berkualitas cenderung dengan nilai-nilai moral dan spiritual, mereka juga mendorong orang lain untuk berperilaku sesuai dengan penalaran moral, sehingga meningkatkan moralitas baik pemimpin maupun pengikutnya. Dimensi kepemimpinan yang melayani ini diwujudkan dalam penalaran moral dan tindakan moral pemimpin. Karena pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang berprinsip moral, yang dapat diamati dari keselarasan antara perkataan dan perbuatan, antara prinsip yang dianut dengan tindakan nyata mereka.

e) *Transcendental Spirituality* (Transendental Spiritualitas)

Kepemimpinan yang melayani identik dengan kepemimpinan spiritual, karena saling terkait secara konseptual. Pemimpin yang melayani menyatukan layanan dan makna pemimpin sejalan dengan nilai-nilai spiritual dalam melayani orang lain termasuk rekan kerja, organisasi, dan masyarakat. Inti pokok dari penerapan kepemimpinan yang melayani dalam aspek spiritual adalah bahwa saat ini pemimpin bukan lagi menjadi orang yang selalu dilayani, tetapi pemimpinlah yang harus berusaha untuk melayani pengikutnya. Dengan demikian spiritualitas transendental didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang mengimplementasikan keyakinan batin bahwa ada sesuatu di luar diri dan materi yang membuat kehidupan menjadi lengkap dan bermakna.

f) *Transforming Influence* (Mengubah Pengaruh)

Gagasan utama dari kepemimpinan yang melayani adalah memberikan pengaruh yang mengubah orang lain. Kepemimpinan yang melayani dibuktikan dengan perubahan positif dalam berbagai dimensi (seperti emosional, intelektual, sosial, dan spiritual) dari orang-orang yang dilayani untuk menjadi pemimpin yang melayani itu sendiri. Perubahan yang dibawa oleh pemimpin yang melayani terjadi secara bersama-sama dan berkelanjutan sehingga mendorong perubahan positif dalam organisasi dan masyarakat.

Mempelajari bagaimana orang bertindak saat bekerja sama dalam tim atau pengaturan kelompok lain adalah fokus penelitian perilaku organisasi (Thoha, 2011). Menurut (Robbins & Timothy, 2016) Perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah sebuah bidang studi yang mempelajari pengaruh individu, kelompok serta struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan maksud untuk menerapkan pengetahuan dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Tiga elemen mempengaruhi perilaku dalam organisasi adalah individu, struktur, dan kelompok serta penerapannya agar organisasi lebih efektif. Ketiga

elemen ini merupakan pokok bahasan pengetahuan umum pada bidang khusus dalam perilaku organisasi (Hanggraeni, 2011).

Menurut (Ahdiyana, 2011) menyatakan bahwa tiga fokus utama penelitian perilaku organisasi adalah sebagai berikut: a) perilaku, yang lebih berfokus pada perilaku individu dalam organisasi dan memahami bagaimana berbagai individu berperilaku di dalam organisasi. b) Struktur, termasuk bagaimana pekerjaan diatur dan dirancang di dalam organisasi, serta bagaimana kelompok dibentuk dan tanggung jawab dibagi. Kemanjuran organisasi dan perilaku anggotanya sangat dipengaruhi oleh struktur organisasinya. dan c) Proses, yang berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi terlibat satu sama lain. Yaitu dengan melakukan proses : Komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan otoritas.

Menurut (Mulyasa E. , 2005) kinerja guru adalah “output drive dari proses, manusia atau lainnya”. Sejumlah faktor, termasuk prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan, pencapaian pekerjaan, hasil kerja, dan prestasi kerja, termasuk dalam definisi kinerja Mulyasa. Dinyatakan secara berbeda, kinerja adalah hasil atau puncak dari suatu proses. Sedangkan kinerja adalah melakukan pekerjaan dan melihat hasil dari pekerjaan tersebut menurut (Wibowo, 2014) kinerja adalah melakukan pekerjaan serta hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Kinerja seorang guru mengacu pada kompetensi yang diperoleh berupa prestasi yang terbukti di bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Kemampuan yang telah dicapai seorang guru dengan prestasi yang terbukti di bidang tugasnya adalah yang menentukan kinerjanya.

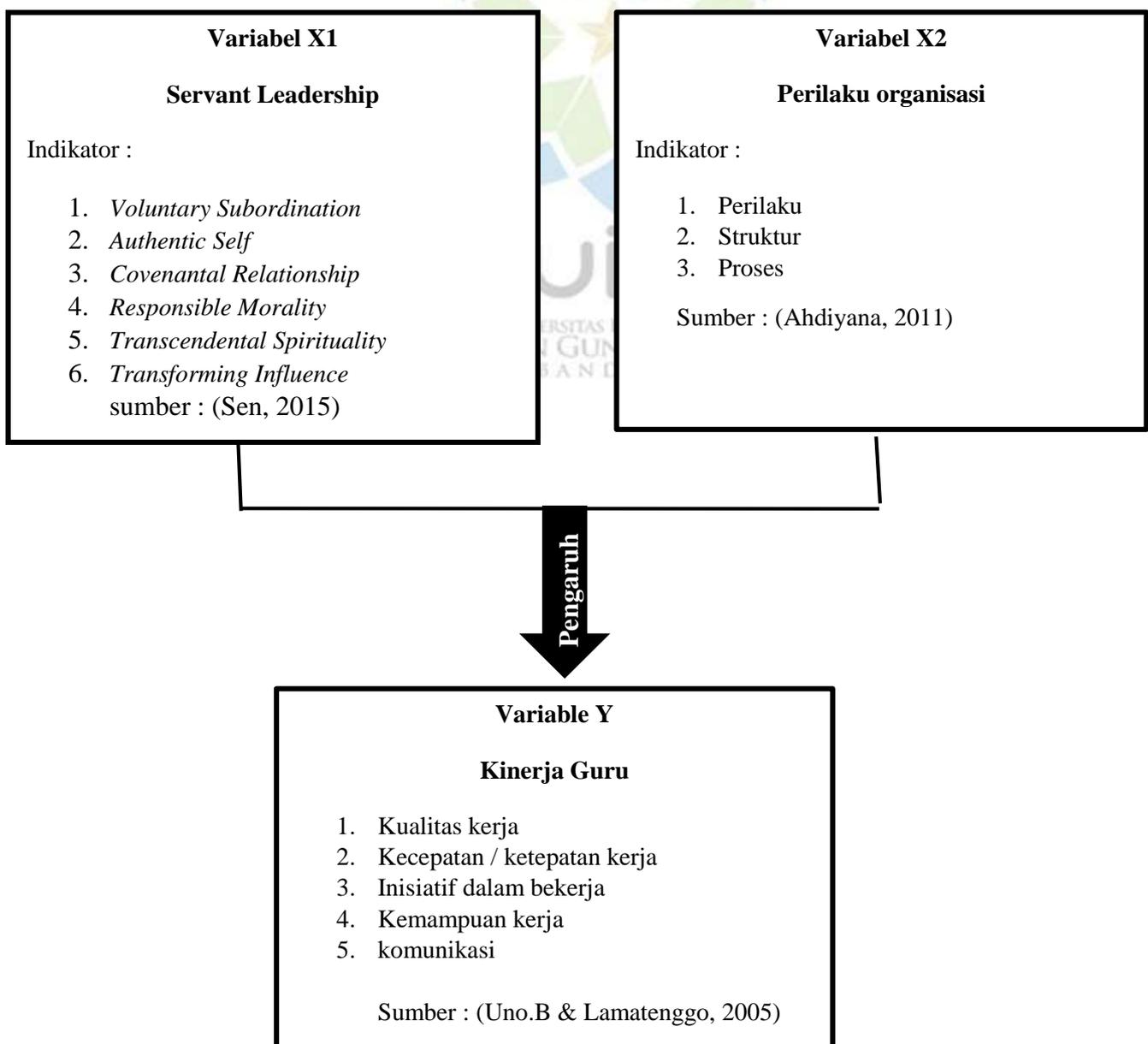
Kinerja adalah kemampuan individu untuk melaksanakan tanggung jawabnya dalam suatu unit kerja dengan mencapai tujuan organisasi dengan hasil yang memuaskan. Akibatnya, kemampuan guru dalam memenuhi tanggung jawabnya sebagai guru bersertifikat untuk mengajar anak-anak dalam rangka memotivasi siswa untuk mendaftar di lembaga pendidikan merupakan hasil kinerja guru dalam proses belajar mengajar. (Muhlisin, 2008).

Menurut (Muhlisin, 2008) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas seorang guru adalah kompetensi atau kemampuannya di dalam kelas. Memiliki kemampuan untuk melaksanakan pelatihan dengan cara yang memenuhi

standar kerja dan menghasilkan hasil belajar yang positif disebut memiliki kemampuan untuk mengajar. Banyak faktor yang mempengaruhi keefektifan seorang guru, termasuk sikap dan komitmen mereka, pertumbuhan profesional mereka, instruksi mereka dalam keterampilan interpersonal dan komunikasi, interaksi mereka dengan publik, disiplin mereka, kesejahteraan mereka, dan lingkungan kerja mereka.

Mengukur kinerja guru, menurut Hamzah B.Uno Dan Nina Lamatenggo menggunakan indikator-indikator sebagai berikut: a) Kualitas kerja, b) Kecepatan/ketepatan kerja, c) Inisiatif dalam bekerja, d) Kemampuan kerja, dan e) Komunikasi. (Uno.B & Lamatenggo, 2005) Berdasarkan uraian di atas maka gambar kerangka berfikir dapat dilihat sebagai berikut.

Gambar 1 Kerangka Berpikir



F. Hipotesis

Adapun Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Terdapat Pengaruh yang signifikan pada *Servant Leadership* Kepala Madrasah dan Perilaku Organisasi terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung.

Ho : Tidak terdapat Pengaruh yang signifikan pada *Servant Leadership* Kepala Madrasah dan Perilaku Organisasi terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagaimana hasil penelusuran kepustakaan, peneliti menemukan beberapa penelusuran yang dilaksanakan oleh objek yang mirip dengan peneliti, tetapi dengan perspektif dan fokus yang berbeda. Adapun penelitian terdahulunya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Edeline Ersanko Pratiwi dan Lusiana Idawati, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Guru Sekolah Lentera Harapan Sangihe”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diketahui bahwa model menunjukkan bahwa motivasi intrinsik sebagai variabel mediator dari kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru memiliki pengaruh positif walaupun dengan nilai yang sangat kecil yaitu sebesar 0,19. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif rendah dalam menjadi pengantara (mediator) antara kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Hal tersebut dikarenakan bahwa motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu sehingga faktor di luar dari dirinya tidak memiliki pengaruh yang besar. Selain daripada itu, kesesuaian model menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani, kepuasan kerja dan motivasi intrinsik adalah sebesar 0,67 yang menunjukkan adanya pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru (Pratiwi & Idawati, 2019).

2. Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Wijania, dengan judul “Kontribusi Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru” Kinerja guru di gugus PAUD Jempiring Kecamatan Denpasar Utara Berdasarkan hasil penelitian tersebut diketahui bahwa (1) Kecenderungan kepemimpinan pelayan kepala sekolah digugus PAUD Jempiring berada dalam kategori baik. Terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan pelayan kepala sekolah dengan kinerja guru dengan koefisien kontribusi ($rx1y$) sebesar 0,572, determinasi sebesar 32,70%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 16,50% (2) Kecenderungan motivasi kerja guru di Gugus PAUD Jempiring berada dalam kategori baik. Terdapat kontribusi yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru, dengan koefisien kontribusi ($rx2y$) sebesar 0,460, determinasi sebesar 21,20% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 11,60% 3) Kecenderungan disiplin kerja Guru di gugus PAUD Jempiring berada dalam kategori baik. Terdapat kontribusi yang signifikan disiplin kerja dengan kinerja guru, dengan koefisien kontribusi ($rx3y$) sebesar 0,855, determinasi sebesar 73,10% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 53,80%. 4) Secara simultan terdapat kontribusi yang signifikan antar kepemimpinan pelayan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di gugus PAUD Jempiring Kecamatan Denpasar Utara, dengan koefisien kontribusi ($ry123$) sebesar 0,905 dan determinasi (R^2) sebesar 81,90% (Wijania, 2017).
3. Penelitian yang dilakukan oleh Mikel, dkk., dengan judul “Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci”, 2021, (Jurnal). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kepemimpinan yang melayani diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Dari hasil analisis regresi, kepemimpinan yang melayani memberikan kontribusi sebesar 88,7% terhadap kepuasan kerja ASN dan sisinya sebesar 11,3% dipengaruhi oleh faktor lainnya (Mikel, Putra, & Setiawan, 2021).

4. Penelitian yang dilakukan oleh D. Astuti, I.N. Natajaya, dan K.R. Dantes, dengan judul “Determinasi Kepemimpinan Pelayan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Sma Negeri 1 Sukasada”. Hasil penelitian sebagai berikut. (1) terdapat determinasi atau sumbangan efektif sebesar 13,08%, (2) terdapat determinasi atau sumbangan efektif sebesar 21,17%, (3) terdapat determinasi atau sumbangan efektif sebesar 24,26%, (4) terdapat determinasi sumbangan efektif sebesar 13,69%, dan (5) terdapat determinasi atau sumbangan secara bersama-sama kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 72,20% pada guru di SMA Negeri 1 Sukasada Kabupaten Buleleng (Astuti, Natajaya, & Dantes, 2021).
5. Penelitian yang dilakukan oleh Sanggita Tiara Putri pada tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sman 39 Jakarta” Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perhitungan data dalam penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS Ver.22. Analisis data yang dilakukan menggunakan uji-t diperoleh hasil $T_{hitung} 4,327 > T_{tabel} 2,042$ dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Pada pengujian koefisien determinasi dapat diketahui besaran kontribusi servant leadership terhadap kepuasan kerja guru yaitu sebesar 38,4% dan sisanya sebesar 61,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja guru di SMAN 39 Jakarta (Putri, 2022).
6. Penelitian yang dilakukan oleh Fadlilah Rizky Nur Badriyah Cholis pada tahun 2019 dengan judul “Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Tetap MTS Negeri Kota Probolinggo” Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel servant leadership, komitmen organisasional dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru tetap di MTs

Negeri Kota Probolinggo. Artinya semakin baik servant leadership yang diterapkan oleh kepala sekolah MTs Negeri Kota Probolinggo, semakin baik komitmen organisasional guru, dan semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka akan meningkatkan perilaku positif (OCB) diluar kewajiban dan tanggung jawab yang dilakukan oleh guru tetap MTs Negeri Kota Probolinggo (Cholis, 2019).

7. Penelitian yang dilakukan oleh Peddy HF Dasuki, dkk pada tahun 2019 dengan judul “Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Lotte Grosir Bandung” Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada $\alpha > 6\%$ nilai koefisien beta (β) = 0,297 dan menunjukkan t hitung sebesar 3,065 tingkat signifikan 0,004 dimana lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil analisis dan juga pengujian yang dilakukan maka hipotesis A yang menyatakan variabel Perilaku Organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Lotte grosir Bandung. Maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima (Dasuki, Destyan, & Albasyiroh, 2019).
8. Penelitian yang dilakukan oleh Rusli Nugraha dkk pada tahun 2014 dengan judul “Pengaruh Perilaku Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Ciranjang Kabupaten Cianjur” Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku organisasi dan motivasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru di Kecamatan Ciranjang. Artinya adalah dengan perilaku organisasi dan motivasi staf yang baik akan dihasilkan kinerja guru yang baik pula. Ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi yang diperoleh $r = 0,63$. Nilai ini termasuk dalam kategori korelasi yang kuat dengan nilai signifikansi yaitu P-value 0,008. Nilai ini lebih kecil dari 0,05 yaitu nilai α yang merupakan toleransi kesalahan penelitian (Nugraha, Sujono, & Wati, 2014).
9. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Rizky Alfathir pada tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Servant Leadership Terhadap Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Mediasi” Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan, dan kepuasan kerja memediasi servant leadership terhadap kinerja karyawan (Alfathir, 2022)

10. Penelitian yang dilakukan oleh Bakry dan Syamril pada tahun 2020 dengan judul “Pengaruh Servant Leadership terhadap Nilai Kinerja Guru” Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis regresi diperoleh nilai signifikan $0,02 < 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa variable X berpengaruh terhadap variable Y. Pada nilai t diperoleh thitung $>$ ttabel ($2,297 > 1,991$) sehingga H_0 ditolak artinya ada pengaruh servant leadership terhadap nilai kinerja guru dan karyawan. Dengan persamaan regresi yang terbentuk adalah $Y = 76,058 + 0,187 X$ (Bakry & Syamril, 2020)

Berdasarkan hasil penelitian dari penelitian terdahulu diatas terdapat perbedaan yang membedakan penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Adapun yang membedakan penelitian diatas dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah terletak pada beberapa variabel independen yaitu pada variable *Servant Leadership* dan variabel Perilaku Organisasi dan juga perbedaan pada focus penelitiannya serta perbedaan pada lokasi penelitian karena peneliti melakukan penelitian pada MAN Se-Kabupaten Bandung sedangkan pada hasil penelitian terdahulu hanya melakukan penelitian pada satu sekolah saja. Adapun yang menjadi istimewa dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti kali ini adalah sebagai bahan acuan untuk peneliti sendiri mengenai pengaruh servant leadership kepala madrasah dan perilaku organisasi terhadap kinerja guru dimadrasah. Juga sebagai bahan referensi atau bahan pembandingan bagi para peneliti yang ingin meneliti topik-topik yang relevan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengelola lembaga madrasah khususnya bagian kepemimpinan kepala sekolah pada instansi pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru.