

## **Pengaruh *Servant Leadership* dan Beban Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Guru dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Sekolah Dasar dan Menengah Pertama Kecamatan Kaubun**

**Nur Haryanti, Nurlaili Nurlaili, Azainil Azainil, Widyatmike Gede Mulawarman, Laili Komariyah, Warman Warman**

Universitas Mulawarman

Jalan Kuaro, Gunung Kelua, Samarinda Ulu, Kota Samarinda, Kalimantan Timur

E-mail: [nurlaili@fkip.unmu.ac.id](mailto:nurlaili@fkip.unmu.ac.id)

**Abstract:** The demand to improve the quality of education at the elementary and junior high school levels has made teacher work effectiveness a critical indicator of institutional success. In this context, the principal's leadership and the workload faced by teachers are dominant factors influencing their motivation and performance. Principals who apply servant leadership are believed to be capable of creating a supportive and collaborative work environment, thereby potentially increasing teachers' motivation and work effectiveness. However, on the other hand, the high workload serves as a serious obstacle that can reduce teacher enthusiasm. This study aims to determine how servant leadership and workload affect teacher work effectiveness, both directly and indirectly, through work motivation as an intervening variable. This research is limited to elementary and junior high school teachers in Kaubun District. It employs a quantitative approach with a survey method. The population consists of all elementary and junior high school teachers in Kaubun District, totaling 207 teachers. The sample was determined using proportionate random sampling based on the Slovin formula, resulting in 137 respondents. Data analysis tools included SPSS and the Sobel calculator to test the intervening variable. The findings reveal that servant leadership has a positive and significant effect on teacher work effectiveness (0.174), while workload has a significant negative effect (-0.325). The indirect influence tested using the Sobel calculator shows that work motivation mediates the effect of servant leadership and workload on teacher work effectiveness. The significance values for the mediation of servant leadership and workload through work motivation were both 0.000 (Path I and Path II), indicating that work motivation successfully mediates these effects. The conclusion of this study is that servant leadership directly has a positive effect on teacher work effectiveness, while workload directly has a negative effect. Indirectly, work motivation is able to mediate the influence of both servant leadership and workload on teacher work effectiveness.

**Keywords:** servant leadership, workload, work motivation, teacher effectiveness, mediation.

**Abstrak** Tuntutan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama membuat efektivitas kerja guru menjadi indikator penting dalam keberhasilan institusi pendidikan. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah dan beban kerja yang dihadapi guru menjadi faktor dominan yang memengaruhi motivasi serta kinerja mereka. Kepala sekolah yang menerapkan *servant leadership* diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif, sehingga berpotensi meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja guru. Namun, di sisi lain, tingginya beban kerja menjadi hambatan serius yang dapat menurunkan semangat kerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *servant leadership* dan beban kerja terhadap efektivitas kerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini terbatas pada guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaubun. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh guru SD

dan SMP di Kecamatan Kaubun yang berjumlah 207 guru. Sampel ditentukan menggunakan metode proportionate random sampling berdasarkan rumus Slovin, sehingga diperoleh 137 responden. Alat bantu analisis data menggunakan SPSS dan Kalkulator Sobel untuk menguji variabel intervening. Penelitian ini mendapatkan hasil *servant leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru dengan sebesar 0,174 dan beban kerja memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap efektivitas kerja guru sebesar -0,325. Pada pengaruh tidak langsung yang di uji dengan kalkulator sobel didapatkan hasil bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *servant leadership* dan beban kerja terhadap efektivitas kerja guru. Nilai Signifikansi pada *servant leadership* dan beban kerja terhadap efektivitas kerja guru melalui motivasi kerja sebesar 0,000 (Jalur I) dan 0,000 (Jalur II) mengindikasikan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh tersebut. Kesimpulan dari penelitian ini adalah *servant leadership* dan secara langsung berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja guru dan beban kerja secara langsung berpengaruh negatif terhadap efektivitas kerja guru. Pada pengaruh tidak langsung motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *servant leadership* dan beban kerja terhadap efektivitas kerja guru.

**Kata kunci:** *servant leadership*; beban kerja; motivasi kerja; efektivitas guru; mediasi

Efektivitas kerja guru merupakan faktor esensial dalam meningkatkan mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan, baik di Sekolah Dasar (SD) maupun Sekolah Menengah Pertama (SMP) (Nurlaili, 2022). Guru yang bekerja secara efektif mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan optimal, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, evaluasi, hingga tindak lanjut. Mereka juga mampu menjadi teladan bagi siswa serta berkontribusi dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan kolaboratif. Oleh karena itu, efektivitas kerja guru menjadi indikator penting dalam mengukur keberhasilan institusi pendidikan (Warman et al., 2024).

Kecamatan Kaubun merupakan wilayah yang sedang berkembang di Kabupaten Kutai Timur dengan karakteristik geografis yang cukup menantang serta heterogenitas sosial budaya yang tinggi. Hal ini berdampak langsung pada dinamika pelaksanaan pendidikan di sekolah-sekolah, baik jenjang Sekolah Dasar (SD) maupun Sekolah Menengah Pertama (SMP). Efektivitas kerja guru di SD dan SMP di Kaubun masih menghadapi sejumlah tantangan. Pertama, kondisi geografis yang tersebar dan aksesibilitas yang terbatas menyebabkan guru harus mengajar dalam kondisi yang kurang ideal, terutama di sekolah-sekolah yang berada di wilayah terpencil. Hal ini menimbulkan keterbatasan dalam pengawasan, koordinasi, dan pelatihan guru secara berkala.

Kedua, beban kerja guru yang tinggi menjadi masalah signifikan. Guru tidak hanya dibebani tugas mengajar, tetapi juga ditugaskan untuk menyelesaikan berbagai laporan administrasi, kegiatan ekstrakurikuler, tugas tambahan dari dinas, hingga keterlibatan dalam program-program pemerintah. Beban kerja yang menumpuk seringkali tidak sebanding dengan dukungan yang diterima, baik dari sisi fasilitas maupun insentif. Hal ini menyebabkan sebagian guru mengalami kelelahan, stres kerja, dan penurunan antusiasme, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas kerja mereka dalam mengelola pembelajaran secara optimal. Ketiga, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang beragam di setiap satuan pendidikan juga memengaruhi semangat dan kinerja guru. Di beberapa sekolah, kepala sekolah belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership* yang mengedepankan pelayanan, pemberdayaan, dan dukungan terhadap guru. Akibatnya, guru merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan serta

minim dalam mendapatkan pembinaan profesional yang mendalam. Hal ini memperlemah hubungan emosional dan profesional antara guru dengan manajemen sekolah.

Keempat, motivasi kerja guru menunjukkan kecenderungan fluktuatif. Sebagian guru menunjukkan motivasi tinggi dan dedikasi luar biasa, terutama mereka yang telah lama mengabdikan dan memiliki ikatan kuat dengan masyarakat sekitar. Namun, sebagian lainnya mengalami penurunan semangat kerja karena berbagai tekanan eksternal dan internal, termasuk ketidakpastian karier, minimnya penghargaan, dan kurangnya ruang untuk pengembangan diri.

Kondisi-kondisi ini mencerminkan bahwa efektivitas kerja guru di SD dan SMP Kecamatan Kaubun masih memerlukan perhatian serius. Permasalahan ini perlu dikaji secara komprehensif agar dapat ditemukan strategi penguatan berbasis *servant leadership*, manajemen beban kerja yang proporsional, serta peningkatan motivasi kerja guru sebagai faktor kunci dalam mendorong mutu pembelajaran di daerah berkembang seperti Kaubun.

Dalam praktiknya, efektivitas kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari sisi kepemimpinan, beban kerja, maupun aspek psikologis guru sendiri seperti motivasi kerja. Kepemimpinan kepala sekolah, khususnya gaya kepemimpinan *servant leadership* (kepemimpinan melayani), menjadi salah satu faktor krusial dalam mendorong kinerja guru (Mutholib et al., 2021). Kepala sekolah yang menjalankan *servant leadership* berperan sebagai pelayan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional guru, menciptakan suasana kerja yang suportif, serta mendorong nilai-nilai kemanusiaan dan kolaborasi. Gaya kepemimpinan ini diyakini mampu meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan produktivitas guru dalam menjalankan tugasnya (Mulawarman et al., 2024).

Di sisi lain, beban kerja guru yang berlebihan dapat menjadi penghambat efektivitas kerja. Guru tidak hanya dituntut untuk mengajar di kelas, tetapi juga dibebani dengan berbagai tugas administratif, kegiatan ekstrakurikuler, hingga pelaporan dan pelatihan. Beban kerja yang tinggi tanpa manajemen yang baik dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan, dan penurunan motivasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap efektivitas kerja guru (Nurlaili, 2022).

Motivasi kerja menjadi variabel psikologis penting yang memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja individu (Aisyah and Isma, 2022). Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan cenderung lebih antusias, fokus, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya meskipun dihadapkan pada tantangan dan tekanan (Musoli, 2021; Sari et al., 2021; Ulum et al., 2020).

Penelitian terdahulu menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap efektivitas kerja guru (Widiastuti et al., 2022). Motivasi kerja guru menjadi faktor penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan beban kerja dengan efektivitas kerja. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan semangat dan dedikasi guru terhadap pekerjaannya, sehingga mempengaruhi kinerja mereka di kelas. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Nurlaili et al., 2021). Oleh karena itu, memahami bagaimana *Servant Leadership* dan beban kerja memengaruhi efektivitas kerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Motivasi kerja dapat menjadi variabel intervening antara *Servant Leadership*, beban kerja, dan

efektivitas kerja guru (Harahap et al., 2023; Sari et al., 2021; Suryadi, 2020; Widiastuti et al., 2022; Yusuf and Kamaruddin, 2023).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan beban kerja terhadap efektivitas kerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di sekolah dasar dan sekolah menengah pertama Kaubun. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja guru di sekolah dan pengembangan kepemimpinan pendidikan, serta memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan kinerja guru di tingkat sekolah dasar dan sekolah menengah pertama.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori dan analisis jalur (path analysis). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD dan SMP di Kecamatan Kaubun sebanyak 207 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik proportionate random sampling berdasarkan rumus Slovin sebanyak 137 orang. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan menggunakan program SPSS dan uji Sobel untuk menguji efek mediasi motivasi kerja. Penelitian ini dibatasi pada guru-guru yang mengajar di sekolah dasar negeri dan sekolah menengah pertama negeri yang ada di kecamatan Kaubun. Variabel penelitian ini adalah sebagai variabel independen: *Servant Leadership* (X1) dan Beban Kerja (X2). Variabel intervening: Motivasi Kerja (Z), variabel dependen adalah Efektivitas Kerja Guru (Y).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

**Tabel 1. Hasil Uji Anova**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Be. ta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	28,377	3,534		8,030	0,000		
Servant Leadership	0,378	0,070	0,409	5,384	0,000	0,783	1,277
Beban Kerja	-0,259	0,061	-0,323	-4,255	0,000	0,783	1,277

*a. Dependent Variable: Motivasi Kerja*

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda melalui uji ANOVA, diperoleh nilai F hitung sebesar 43,685 dengan tingkat signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Nilai ini jauh lebih kecil dari batas signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dibentuk oleh variabel bebas,

yaitu *Beban Kerja* dan *Servant Leadership*, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat *Motivasi Kerja*.

Nilai Sum of Squares untuk regresi sebesar 1569,039 dan residual sebesar 2406,465, menunjukkan bahwa variasi nilai *Motivasi Kerja* dapat dijelaskan secara substansial oleh kombinasi dari kedua variabel bebas tersebut. Dengan derajat bebas (df) regresi sebesar 2 dan residual sebesar 134, diperoleh nilai Mean Square Regression sebesar 784,519 yang secara signifikan lebih besar dibanding Mean Square Residual sebesar 17,959, memperkuat hasil signifikansi model.

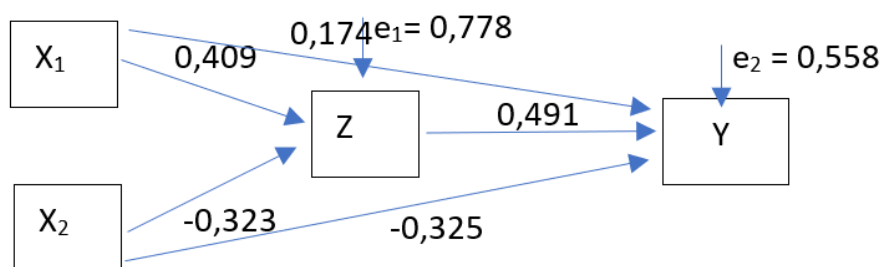
Dengan demikian, uji F ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi atau menjelaskan *Motivasi Kerja* berdasarkan *Beban Kerja* dan *Servant Leadership*. Hal ini memperkuat hipotesis awal bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi penting secara bersama-sama dalam membentuk motivasi pegawai dalam konteks penelitian ini. Langkah selanjutnya untuk interpretasi lebih dalam adalah menganalisis tabel hasil R<sup>2</sup> guna mengetahui besaran pengaruh yang dihasilkan masing-masing variabel.

**Tabel 2. Hasil R<sup>2</sup>**

<i>Model Summary</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
<b>1</b>	,628a	0,395	0,386	4,238

*a. Predictors: (Constant), Beban Kerja, Servant Leadership*  
*b. Dependent Variable: Motivasi Kerja*

Dari tabel ini dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan cukup baik dalam menjelaskan pengaruh *Beban Kerja* dan *Servant Leadership* terhadap *Motivasi Kerja*. Nilai R yang mendekati 0,7 dan R<sup>2</sup> mendekati 40% merupakan indikasi bahwa kedua variabel independen secara kolektif memberikan kontribusi yang berarti terhadap variasi motivasi kerja. Hasil uji hipotesis dipaparkan pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Hasil Uji Hipotesis  
 Sumber: Olah Data Peneliti

**Tabel 3. Interpretasi Nilai Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Koefisien Regresi	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Servant Leadership terhadap efektivitas kerja guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaibun.	Koef = 0,174 p-value= 0,004	Diterima
2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja terhadap efektivitas kerja guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaibun.	Koef Jalur = -0,325 p-value = <0,00	Tidak Diterima
3	Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap efektivitas kerja guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaibun.	Koef Jalur = 0,491 p-value = <0,00	Diterima
4	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Servant Leadership dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening terhadap efektivitas kerja guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaibun.	Koef Jalur = 0,201; t = 6,030 ; p value = 0,000	Diterima
5	Terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening terhadap efektivitas kerja guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaibun.	Koef Jalur = -0,159 t = -5686 ; p value = 0,000	Tidak Diterima

Sumber: Olah Data Peneliti

Hasil pengujian terhadap lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini memberikan gambaran mengenai hubungan antara variabel Servant Leadership, beban kerja, motivasi kerja, dan efektivitas kerja guru di Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaibun.

Hipotesis yang menyatakan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru dinyatakan diterima, dengan koefisien jalur sebesar 0,174 dan p-value <0,005. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan prinsip kepemimpinan yang melayani, maka efektivitas kerja guru juga cenderung meningkat.

Hipotesis yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru tidak diterima. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar -0,325, yang berarti arah pengaruh justru negatif, meskipun p-value <0,005. Artinya, beban kerja yang tinggi tidak meningkatkan, melainkan menurunkan efektivitas kerja guru.

Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru dinyatakan diterima, dengan koefisien jalur 0,491 dan p-value <0,005. Ini

mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki guru, maka semakin tinggi pula efektivitas kerjanya.

Hipotesis yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening dinyatakan diterima. Hasil uji menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,201;  $t = 6,030$ ;  $p \text{ value} = 0,000$  yang secara statistik menunjukkan adanya pengaruh mediasi yang positif dan signifikan.

Hipotesis yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening tidak diterima. Meskipun uji Sobel  $p\text{-value} = 0,000$  yang menunjukkan signifikansi statistik, namun arah Koef Jalur =  $-0,159$  dan  $t = -5686$  menunjukkan bahwa pengaruh tidak sesuai dengan arah yang dihipotesiskan (seharusnya positif). Dengan demikian, secara substansi hipotesis tidak dapat diterima.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru di Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaibun sebesar 0,174. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *servant leadership* oleh kepala sekolah, maka efektivitas kerja guru juga cenderung meningkat. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan dan pemberdayaan memiliki dampak langsung terhadap kinerja dan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas-tugasnya (Abiddin, 2024; Durrani and Makhmetova, 2025; Hsieh et al., 2025).

Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan konsep *Servant Leadership* yang diperkenalkan oleh (Bellehsen et al., 2024) yang menekankan bahwa seorang pemimpin yang ideal adalah mereka yang pertama-tama menjadi pelayan bagi orang lain. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin yang melayani akan lebih fokus pada pengembangan potensi guru, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Dengan demikian, guru merasa lebih dihargai, diberdayakan, dan didukung dalam menjalankan peran mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas kerja mereka di sekolah (Boaheng, 2024).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru tidak diterima. Karena hasil analisis jalur menunjukkan nilai negatif, yang mengindikasikan bahwa beban kerja justru berpengaruh negatif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru di Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaibun sebesar  $-0,325$ . Artinya, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan oleh guru, maka semakin rendah efektivitas kerja mereka. Secara teoretis, temuan ini selaras dengan teori stres kerja (*job stress theory*) yang dikemukakan oleh Lazarus dan Folkman (1984), yang menjelaskan bahwa beban kerja yang berlebihan termasuk dalam kategori stresor pekerjaan yang dapat berdampak negatif terhadap performa individu. Ketika guru menghadapi tugas yang terlalu banyak, target yang tidak realistis, atau waktu kerja yang panjang, mereka akan mengalami tekanan yang berlebihan. Tekanan tersebut dapat memengaruhi

kesehatan fisik dan mental, serta menurunkan semangat dan produktivitas kerja (Datta and Kibria, 2025; Halicka et al., 2025; Soni et al., 2024).

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru sebesar 0,491 dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh guru, maka semakin tinggi pula efektivitas kerja yang dapat mereka capai. Temuan ini secara statistik memberikan bukti kuat bahwa motivasi internal maupun eksternal memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di lingkungan pendidikan, khususnya pada Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kaubun.

Secara teoritis, temuan ini didukung oleh teori hierarki kebutuhan Maslow (1943), yang menempatkan aktualisasi diri sebagai puncak motivasi manusia. Dalam konteks guru, aktualisasi diri dapat tercapai saat guru merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, dihargai, dan memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan peserta didik. Ketika guru termotivasi secara intrinsik, mereka cenderung memiliki rasa tanggung jawab tinggi, komitmen terhadap tugas, serta antusiasme dalam mengajar dan membimbing siswa (Laura-Arias et al., 2024; Sihombing et al., 2024). Selain itu, teori motivasi dua faktor Herzberg (1959) menjelaskan bahwa ada dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan kerja: faktor higienis dan faktor motivator. Faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan pertumbuhan personal yang semuanya termasuk dalam motivasi intrinsik memiliki hubungan langsung dengan peningkatan kinerja. Dalam hal ini, guru yang termotivasi oleh rasa bangga terhadap pekerjaannya, kepuasan melihat kemajuan murid, serta peluang untuk berkembang akan menunjukkan efektivitas kerja yang lebih tinggi (Bentsen et al., 2025; Duran and Cemaloğlu, 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening sebesar 0,201 dinyatakan diterima. Dengan adanya pengaruh tidak langsung antara *Servant Leadership* terhadap efektivitas kerja guru yang dimediasi oleh motivasi kerja bersifat signifikan secara statistik, artinya semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani, maka motivasi kerja guru meningkat, yang selanjutnya berdampak pada efektivitas kerja mereka.

Temuan ini mendukung teori *Servant Leadership* yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977), yang menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang berfokus pada kebutuhan bawahannya terlebih dahulu. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan pendekatan *Servant Leadership* dengan menunjukkan empati, mendengarkan, membina pertumbuhan pribadi guru, dan memberikan pelayanan serta dukungan emosional akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan motivasi kerja guru (Akram and Oteir, 2025; Saimon et al., 2025; Warnaini et al., 2025).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun secara statistik terdapat hubungan signifikan antara beban kerja terhadap efektivitas kerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening sebesar -0,159, arah pengaruh yang ditemukan justru negatif, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif tidak dapat diterima. Secara substansi, hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban

kerja tidak mendorong efektivitas kerja guru melalui peningkatan motivasi kerja, melainkan justru menurunkannya. Artinya, ketika beban kerja guru semakin tinggi, maka motivasi kerja mereka cenderung melemah, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan efektivitas kerja. Temuan ini dapat dijelaskan melalui pendekatan teori stres kerja (*Job Stress Theory*) yang dikemukakan oleh Lazarus dan Folkman (1984), di mana tekanan atau beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres psikologis dan kelelahan emosional. Dalam konteks pekerjaan guru, tugas administratif yang menumpuk, tanggung jawab pengajaran yang luas, tuntutan kurikulum, serta ekspektasi dari berbagai pihak dapat menimbulkan tekanan yang besar. Kondisi ini tidak hanya menghambat kemampuan guru untuk bekerja secara efektif, tetapi juga menurunkan motivasi internal mereka dalam melaksanakan tugas (Fajriah and Septiyanti, 2021; Sulisworo et al., 2020).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **SIMPULAN**

Penelitian ini mendapatkan hasil servant leadership memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru dengan sebesar 0,174 dan beban kerja memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap efektivitas kerja guru sebesar -0,325. Pada pengaruh tidak langsung yang di uji dengan kalkulator sobel didapatkan hasil bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh servant leadership dan beban kerja terhadap efektivitas kerja guru. Nilai Signifikansi pada servant leadership dan beban kerja terhadap efektivitas kerja guru melalui motivasi kerja sebesar 0,000 (Jalur I) dan 0,000 (Jalur II) mengindikasikan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh tersebut. Kesimpulan dari penelitian ini adalah servant leadership dan secara langsung berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja guru dan beban kerja secara langsung berpengaruh negatif terhadap efektivitas kerja guru. Pada pengaruh tidak langsung motivasi kerja mampu memediasi pengaruh servant leadership dan beban kerja terhadap efektivitas kerja guru.

### **SARAN**

Penelitian di masa mendatang dapat memperluas objek dan wilayah studi, misalnya dengan melibatkan guru di jenjang pendidikan yang berbeda (SMA/SMK) atau wilayah geografis yang lebih luas untuk meningkatkan generalisasi temuan.

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Abiddin, N.Z., 2024. A Deep Dive into Leadership Styles in Shaping the Higher Education Institution's Value and Culture. *PJLSS* 22. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00283>
- Aisyah, S., Isma, A.A., 2022. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 3 Sinjai. *Jurnal Ilmiah Administrasita'* 13, 73–82.
- Akram, H., Oteir, I.N., 2025. A longitudinal analysis of physical exercise in shaping language learners' emotional well-being: a comparative analysis between L1 and L2 students. *BMC Psychol* 13, 44. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02338-9>

- Bellehsen, M.H., Cook, H.M., Shaam, P., Burns, D., D'Amico, P., Goldberg, A., McManus, M.B., Sapra, M., Thomas, L., Wacha-Montes, A., Zenzerovich, G., Watson, P., Westphal, R.J., Schwartz, R.M., 2024. Adapting the Stress First Aid Model for Frontline Healthcare Workers during COVID-19. *IJERPH* 21, 171. <https://doi.org/10.3390/ijerph21020171>
- Bentsen, H.L., Skiple, J.K., McKenzie, M.J., Grendstad, G., 2025. The Impact of Judicial Leadership on Consensus Formation: Evidence From the Supreme Court of Norway. *Journal of Empirical Legal Studies* 22, 114–129. <https://doi.org/10.1111/jels.12408>
- Boaheng, I., 2024. A political theology for the Ghanaian context from Christ's perspective. *Verbum et Ecclesia* 45. <https://doi.org/10.4102/ve.v45i1.2982>
- Datta, R., Kibria, A., 2025. Indigenous women-led climate crisis solutions: A decolonial perspective from the Garo Indigenous community in Bangladesh. *Political Geography* 117. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103258>
- Duran, A., Cemaloğlu, N., 2024. Successful School Principals in Socioeconomically Disadvantaged Schools: A Grounded Theory Research from Turkish Context. *Participatory Educational Research* 11, 77–98. <https://doi.org/10.17275/per.24.50.11.4>
- Durrani, N., Makhmetova, Z., 2025. A Multi-Layered Socio-Ecological Framework for Investigating Teacher Well-Being: Key Predictors and Protective Factors. *Sustainability (Switzerland)* 17. <https://doi.org/10.3390/su17030900>
- Fajriah, Y.N., Septiyanti, S.N.A., 2021. The challenges encountered by EFL teachers in developing students' 4c skills in 21st-Century education. *JEPAL (Journal of English Pedagogy and Applied Linguistics)* 1, 106–121.
- Halicka, E., Kaczorowska, J., Rejman, K., Plichta, M., 2025. Investigating the Consumer Choices of Gen Z: A Sustainable Food System Perspective. *Nutrients* 17. <https://doi.org/10.3390/nu17030591>
- Harahap, F.E., Khairinal, K., Rosmiati, R., 2023. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 11 Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 4, 625–636.
- Hsieh, K., Yu, C., Corriher, T.J., Ponce, S.B., Nguyen, K., Wong, W., Croke, J., Kachnic, L.A., Jagsi, R., Taswell, C.S., 2025. A 5-Year, Multi-Institutional Mentorship Program in Radiation Oncology: The Society for Women in Radiation Oncology Experience. *International Journal of Radiation Oncology Biology Physics* 121, 863–870. <https://doi.org/10.1016/j.ijrobp.2024.10.027>
- Laura-Arias, E., Villar-Guevara, M., Millones-Liza, D.Y., 2024. Servant leadership, brand love, and work ethic: important predictors of general health in workers in the education sector. *Front. Psychol.* 15, 1274965. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1274965>
- Mulawarman, W.G., Nurlaili, N., Halimah, S., Basuni, B., Yuliani, R.D., 2024. Penguatan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Sekolah Ramah Anak Sebagai Aktivistis Perlindungan Anak Di Kutai Timur. *Communio: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 2.
- Musoli, M., 2021. Peran Kepemimpinan Perempuan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)* 6, 64–88.
- Mutholib, A., Hanim, Z., Azainil, A., 2021. Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Muara Wahau. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* 1, 1–8.
- Nurlaili, N., 2022. Can Organizational Conflict and Work Stress Improve Teacher Performance During Pandemic? *JA* 8, 2275. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.3.2275-2288.2022>
- Nurlaili, N., Warman, W., Raolah, R., 2021. Improvement of principals' supervision competence through accompaniment in principal working groups. *CJES* 16, 1704–1720. <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i4.6033>
- Saimon, M., Lavicza, Z., Houghton, T., Mtenzi, F., Carranza, P., 2025. A model for utilising crises-related issues to facilitate transdisciplinary outdoor STEAM education for sustainability in integrated mathematics, language arts and technology classrooms. *Discov Educ* 4, 16. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00405-w>
- Sari, A.P., Ahmad, S., Harris, H., 2021. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jambura Journal of Educational Management* 97–113.
- Sihombing, A.A., Sari, E., Abbas, H., Fatra, M., 2024. Servant leadership's impact on trust, commitment, and performance in higher education. *IJERE* 13, 1703. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i3.27297>

- Soni, I., Mane, M., Singh, S.K., Upadhye, V.J., Deo, R.C., Saini, P., Surale-Patil, S.A., 2024. Innovative Teaching Methods in Healthcare Education: A Comparative analysis. *Health Leadership and Quality of Life* 3. <https://doi.org/10.56294/hl2024.394>
- Sulisworo, D., Ummah, R., Nursolikh, M., Rahardjo, W., 2020. The analysis of the critical thinking skills between blended learning implementation: Google Classroom and Schoology. *Universal Journal of Educational Research* 8, 33–40.
- Suryadi, R.N., 2020. Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri Di Kota Makassar. *Indonesian Journal of Economics, Entrepreneurship, and Innovation* 1, 14–28.
- Ulum, M.B., Sarwoko, E., Yuniarinto, A., 2020. Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru: peran mediasi motivasi kerja. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 3, 299–307.
- Warman, W., Azainil, A., Jamilah, J., Halimah, S., 2024. Penguatan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama dalam Pengembangan Alat Belajar. *Communio: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 2, 32–37.
- Warnaini, C., Haq, A.D., Kadriyan, H., Shibuya, F., Kobayashi, J., 2025. A dynamic journey of comprehensive school health policy implementation in response to the COVID-19 pandemic in Lombok, Indonesia. *Tropical Medicine and Health* 53. <https://doi.org/10.1186/s41182-025-00690-z>
- Widiastuti, N., Riauwanto, S., Harwati, C.A., 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *jrabi* 2. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.620>
- Yusuf, M., Kamaruddin, K., 2023. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP di Kecamatan Ulim Kabupaten Pidie Jaya. *Singkite Journal* 2, 12–21.