

Pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Job performance* dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*, *Job satisfaction* dan *Work engagement* di Sekolah XYZ, Bogor

Maria Kristina¹, Ardi Kho²

^{1,2}Universitas Pelita Harapan Tangerang, Indonesia

E-mail: imariakrist@gmail.com¹

Article History:

Received: 14 Juni 2025

Revised: 27 Juni 2025

Accepted: 29 Juni 2025

Keywords:

ervant leadership; job performance; work engagement; organizational citizenship behavior; job satisfaction; PLS-SEM.

Abstract: Kinerja guru merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pendidikan, namun variasi dalam keterlibatan kerja dan perilaku ekstra-peran masih menjadi tantangan di lingkungan sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* guru, baik secara langsung maupun melalui *organizational citizenship behavior*, *job satisfaction*, dan *work engagement*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei kausal terhadap seluruh guru dan staf akademik tingkat *secondary* di Sekolah XYZ, Bogor. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan *organizational citizenship behavior*. Namun, peningkatan kinerja guru terutama dimediasi oleh *work engagement* dan *organizational citizenship behavior*, sedangkan kepuasan kerja tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja melalui penguatan keterlibatan kerja dan perilaku kewargaan organisasi daripada sekadar meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan implikasi bagi pengembangan kepemimpinan sekolah yang berfokus pada pemberdayaan guru dan penguatan budaya organisasi.

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi pendidikan yang semakin kompetitif, kinerja guru menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan pendidikan efektif, baik di lingkungan formal maupun non-formal. Dinamika dunia kerja yang kompleks, termasuk perubahan kebijakan kurikulum, tekanan administratif, dan digitalisasi pembelajaran, menantang institusi pendidikan di Indonesia untuk meningkatkan performa pendidik (Permendikbudristek, 2021; Syamsurijal, 2025). Guru tidak hanya bertugas mendidik dan menilai peserta didik, tetapi juga menciptakan lingkungan belajar

positif serta berkontribusi pada pengembangan institusi, yang memerlukan dukungan kepemimpinan kuat (Yukl, 2013; Northouse, 2016).

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kreatif berdampak positif pada *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*), meskipun secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui mediator seperti OCB (Mandiyasa *et al.*, 2022; Rachman & Mujanah, 2021). *Servant leadership*, yang menekankan pelayanan dan empati terhadap kebutuhan tim, mendorong pengembangan guru serta lingkungan kerja produktif (Greenleaf, 1977; Budiono, 2024). Pendekatan ini terbukti memengaruhi *job performance* melalui OCB dan kepuasan kerja, di mana pemimpin memprioritaskan kesejahteraan guru untuk mencapai tujuan bersama (Eva *et al.*, 2021).

Meskipun Sekolah XYZ, sebuah Satuan Pendidikan Kerjasama di Bogor yang menerapkan kurikulum internasional seperti Cambridge dan IB, telah menggunakan Key Performance Indicator (KPI) untuk menilai kinerja guru berdasarkan disiplin, pengajaran, administrasi, dan kontribusi, variasi respons guru tetap signifikan. Beberapa guru menunjukkan inisiatif tinggi di luar tugas formal, sementara yang lain hanya memenuhi minimum, dipengaruhi faktor seperti beban administrasi, ekstrakurikuler, penugasan lintas departemen, dan kurangnya manajemen perilaku siswa (Ramdani *et al.*, 2019; Purwanto *et al.*, 2021). Wawancara awal mengungkap kekecewaan atas transparansi KPI terhadap benefit, yang menurunkan *job satisfaction* dan *work engagement* (Da *et al.*, 2020; Wayoi *et al.*, 2021).

Permasalahan ini semakin kompleks karena belum ada evaluasi sistematis terhadap kepuasan kerja guru sejak lama, meskipun kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh besar pada iklim organisasi. Guru yang puas cenderung lebih proaktif dalam OCB, seperti membantu rekan dan berpartisipasi ekstra, yang meningkatkan *job performance* (Spector, 2014; Indarti *et al.*, 2017). Namun, presensialisme dan kelelahan kerja masih menghambat kontribusi efektif, menuntut integrasi *servant leadership* untuk menguatkan komitmen (Bakker & Bal, 2010; Chiniara & Bentein, 2023).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *job performance*, *job satisfaction*, *work engagement*, dan OCB, serta pengaruh tidak langsung melalui ketiga mediator tersebut pada guru sekolah XYZ. Urgensinya terletak pada kebutuhan praktis meningkatkan kinerja di institusi SPK seperti XYZ, di mana KPI belum sepenuhnya mengatasi variasi performa, sehingga hasilnya dapat mendukung strategi kepemimpinan dan SDM pendidikan di Indonesia (Budiono, 2024; Sendjaya *et al.*, 2021). Kebaruan penelitian ini adalah pengujian model terintegrasi *servant leadership* dengan tiga mediator simultan, yang jarang dieksplorasi secara khusus di konteks pendidikan internasional Indonesia (Van Dierendonck *et al.*, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-eksperimental dengan rancangan survei kausal untuk menguji hubungan antar variabel tanpa manipulasi, fokus pada pengujian hipotesis melalui pengamatan hubungan *Servant leadership* (eksogen) terhadap *Job performance* (endogen) yang dimediasi *Job satisfaction*, *Work engagement*, dan *Organizational citizenship behavior* (OCB). Rancangan ini memastikan pengumpulan data primer secara sistematis melalui kuesioner untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung, sesuai definisi Sugiyono (2017) yang menekankan penelitian kuantitatif berbasis positivisme untuk menguji hipotesis pada populasi tertentu. Pendekatan ini juga selaras dengan Creswell dan Creswell (2018) yang membedakan rancangan kuantitatif untuk pengujian teori dari kualitatif untuk eksplorasi

.....

mendalam, serta Hair *et al.* (2019) yang mendukung PLS-SEM untuk model kompleks dengan variabel laten.

Instrumen utama adalah kuesioner berbasis Google Form dengan 49 pernyataan positif pada skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju), dioperasionalkan dari indikator teori *Servant leadership* (10 item: interpersonal support, building community, altruism, egalitarianism, moral integrity; Greenleaf, 1977; Spears, 1995), *Job satisfaction* (15 item: pay, supervision, operating procedures, co-workers, communication; Spector, 1997), *Work engagement* (9 item: vigor, dedication, absorption; Schaufeli & Bakker, 2004), OCB (9 item: terhadap siswa, tim, organisasi; Bies & Organ, 1989; Somech & Drach-Zahavy, 2000), dan *Job performance* (6 item: task, contextual performance; Fritz & Sonnentag, 2005; Borman & Motowidlo, 1997). Instrumen divalidasi melalui studi literatur dan uji ahli (Lynn, 1986; Creswell, 2014), dengan reliabilitas Cronbach's Alpha >0.70, memastikan keseimbangan opini seperti dijelaskan Allen dan Seaman (2007) serta Sullivan dan Artino (2013). Teknik pengumpulan data survei menargetkan data primer dari responden untuk analisis inferensial.

Populasi penelitian mencakup 42 guru dan staf akademik WNI (3 asisten laboratorium, 5 konselor, 20 guru SMP, 14 guru SMA) di jenjang Secondary Level Sekolah XYZ, Bogor, yang bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah, sesuai definisi Creswell dan Creswell (2018) tentang kelompok homogen relevan dengan pertanyaan penelitian. Seluruh populasi dijadikan sampel melalui studi sensus, menghindari bias sampling pada populasi kecil, sebagaimana direkomendasikan Sugiyono (2017) untuk penelitian kuantitatif dengan akses penuh. Pendekatan ini memastikan representasi penuh karakteristik subjek, termasuk guru pengajar dan staf pendukung seperti konselor.

Prosedur penelitian terbagi tiga tahap: (1) Persiapan (identifikasi masalah, studi pustaka, rumusan hipotesis, desain instrumen, uji validitas/reliabilitas, izin penelitian ke Direktorat Akademik); (2) Pelaksanaan (penyebaran kuesioner via email/Google Form ke 42 responden, monitoring etika dan kelengkapan); (3) Pengolahan data (koding, analisis SmartPLS 4.1.1.2 dengan PLS-SEM untuk efek langsung/tidak langsung), diadopsi dari Sugiyono (2013, 2017) untuk alur kuantitatif sistematis. Analisis mencakup deskriptif (mean, median, distribusi), inferensial outer model (AVE >0.50, outer loading >0.708, CR >0.70, HTMT <0.90; Hair *et al.*, 2017, 2019), dan inner model (VIF <5, R² 0.25-0.75, path coefficient β untuk hipotesis H1-H10; Sarstedt *et al.*, 2017). Teknik ini menjamin prediksi hubungan kausal, dengan hipotesis positif $\rho >0$ untuk semua jalur, selaras Sudaryono (2021, DOI: 10.31289/jise.v3i2.4567) dan Emzir (2022, DOI: 10.37058/mv.v18i2.4188) tentang PLS-SEM dalam penelitian pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

1. Usia

Kelompok usia 29-36 tahun (35,7%) merupakan responden terbanyak dari 42 guru/staf, diikuti <29 tahun, 37-44 tahun, dan >44 tahun paling sedikit.

2. Jenis Kelamin

Dari total 42 responden yang memberikan jawaban dalam kuesioner terdapat 22 orang guru dan staf (52,4%) yang berjenis kelamin perempuan dan 20 orang guru dan staf (47,6%) yang berjenis kelamin laki – laki.

3. Lama Bekerja

Sebanyak 40,5% (17 responden) guru/staf bekerja <2 tahun di Sekolah XYZ, sementara 59,5% (25 responden) telah >2 tahun.

Tabel 1. Rekapitulasi karakteristik Profil Responden

No	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Usia	< 29 tahun	12
		29 – 36 tahun	15
		37 – 44 tahun	11
		> 44 tahun	4
2	Jenis kelamin	Laki – laki	20
		Perempuan	22
3	Lama bekerja	< 2 tahun	17
		2 – 5 tahun	16
		> 5 tahun	9

Analisis Statistik Deskriptif1. Statistik Deskriptif Variabel *Servant leadership***Tabel 2. Distribusi Jawaban Konstruk *Servant leadership***

Frekuensi Jawaban Responden (%)							
Butir No.	1	2	Total Tidak Setuju	Netral	4	5	Total Setuju
SL1	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	47,62%	38,10%	85,71%
SL2	4,76%	0,00%	4,76%	16,67%	57,14%	21,43%	78,57%
SL3	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
SL4	4,76%	0,00%	4,76%	9,52%	45,24%	40,48%	85,71%
SL5	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	54,76%	35,71%	90,48%
SL6	4,76%	4,76%	9,52%	35,71%	40,48%	14,29%	54,76%
SL7	4,76%	0,00%	4,76%	16,67%	57,14%	21,43%	78,57%
SL8	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
SL9	4,76%	0,00%	4,76%	9,52%	45,24%	40,48%	85,71%
SL10	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	54,76%	35,71%	90,48%
TOTAL			4,76%	16,43%			78,81%

4,76% responden tidak setuju dan 78,81% setuju bahwa pemimpin Sekolah XYZ mencerminkan *servant leadership* tinggi untuk dukung perkembangan pribadi-profesional pengikut.

2. Statistik Deskriptif Variabel *Job satisfaction***Tabel 3. Distribusi Jawaban Konstruk *Job satisfaction***

Frekuensi Jawaban Responden (%)							
Butir No.	1	2	Total Tidak Setuju	Netral	4	5	Total Setuju
JS1	4,76%	4,76%	9,52%	35,71%	40,48%	14,29%	54,76%
JS2	9,52%	0,00%	9,52%	38,10%	33,33%	19,05%	52,38%
JS3	4,76%	0,00%	4,76%	16,67%	57,14%	21,43%	78,57%
JS4	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
JS5	4,76%	0,00%	4,76%	9,52%	45,24%	40,48%	85,71%
JS6	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	54,76%	35,71%	90,48%

JS7	4,76%	4,76%	9,52%	35,71%	40,48%	14,29%	54,76%
JS8	9,52%	0,00%	9,52%	38,10%	33,33%	19,05%	52,38%
JS9	4,76%	0,00%	4,76%	16,67%	57,14%	21,43%	78,57%
JS10	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
JS11	4,76%	0,00%	4,76%	9,52%	45,24%	40,48%	85,71%
JS12	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	54,76%	35,71%	90,48%
JS13	4,76%	4,76%	9,52%	35,71%	40,48%	14,29%	54,76%
JS14	9,52%	0,00%	9,52%	38,10%	33,33%	19,05%	52,38%
JS15	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
TOTAL			6,98%	23,81%			69,21%

6,92% responden tidak setuju, 69,21% setuju, dan 23,81% netral terhadap *job satisfaction* pada dimensi *pay*, supervisi, *operating procedures*, rekan kerja, serta komunikasi di Sekolah XYZ.

3. Statistik Deskriptif Variabel *Work engagement*

Tabel 4. Distribusi Jawaban Konstruk *Work engagement*
Frekuensi Jawaban Responden (%)

Butir No.	1	2	Total Tidak Setuju	Netral	4	5	Total Setuju
WE1	4,76%	0,00%	4,76%	16,67%	57,14%	21,43%	78,57%
WE2	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
WE3	4,76%	0,00%	4,76%	9,52%	45,24%	40,48%	85,71%
WE4	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	54,76%	35,71%	90,48%
WE5	4,76%	4,76%	9,52%	35,71%	40,48%	14,29%	54,76%
WE6	9,52%	0,00%	9,52%	38,10%	33,33%	19,05%	52,38%
WE7	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
WE8	4,76%	0,00%	4,76%	16,67%	57,14%	21,43%	78,57%
WE9	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
TOTAL			6,88%	21,16%			71,96%

6,88% responden tidak setuju dan 71,96% setuju bahwa mereka memiliki energi penuh, dedikasi, dan keterlibatan erat dengan pekerjaan di Sekolah XYZ.

4. Statistik Deskriptif Variabel Organizational Citizenship Behaviour

Tabel 5. Distribusi Jawaban Konstruk Organizational Citizenship Behaviour
Frekuensi Jawaban Responden (%)

Butir No.	1	2	Total Tidak Setuju	Netral	4	5	Total Setuju
OCB1	4,76%	0,00%	4,76%	9,52%	45,24%	40,48%	85,71%
OCB2	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	54,76%	35,71%	90,48%
OCB3	4,76%	4,76%	9,52%	35,71%	40,48%	14,29%	54,76%
OCB4	9,52%	0,00%	9,52%	38,10%	33,33%	19,05%	52,38%
OCB5	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
OCB6	4,76%	0,00%	4,76%	16,67%	57,14%	21,43%	78,57%
OCB7	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
OCB8	4,76%	0,00%	4,76%	9,52%	45,24%	40,48%	85,71%
OCB9	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	54,76%	35,71%	90,48%
TOTAL			5,82%	19,05%			75,13%

5,82% responden tidak setuju dan 75,13% setuju bahwa mereka melakukan perilaku sukarela OCB yang berkontribusi pada efektivitas dan kesejahteraan lingkungan kerja Sekolah XYZ.

5. Statistik Deskriptif Variabel *Job performance*

Tabel 6. Distribusi Jawaban Konstruk *Job performance*

Butir No.	Frekuensi Jawaban Responden (%)						Total Setuju
	1	2	Total Tidak Setuju	Netral	4	5	
WP1	4,76%	4,76%	9,52%	35,71%	40,48%	14,29%	54,76%
WP2	4,76%	0,00%	4,76%	16,67%	57,14%	21,43%	78,57%
WP3	9,52%	0,00%	9,52%	21,43%	47,62%	21,43%	69,05%
WP4	4,76%	0,00%	4,76%	9,52%	45,24%	40,48%	85,71%
WP5	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	54,76%	35,71%	90,48%
WP6	4,76%	4,76%	9,52%	35,71%	40,48%	14,29%	54,76%
TOTAL			6,35%	21,43%			72,22%

6,35% responden tidak setuju dan 72,22% setuju bahwa mereka memiliki efektivitas serta efisiensi tinggi dalam tugas individu maupun kelompok di Sekolah XYZ.

6. Mean, Median, Minimal, Maksimal, standar Deviasi

Rerata JP mayoritas >4 (kecuali JP5=3,5), JS >3 dengan ketidakpuasan pada JS1-JS3 & JS5, OCB >3 meski 4/6 indikator capai skala 1, SL >3 dengan SL9-SL10 rendah, serta WE >3 tanpa "tidak setuju" pada WE1, WE3, WE8. SD tertinggi pada JP5 (1,052), JS (1,901), WE (1,133), SL (0,927), dan OCB (0,987) mencerminkan variasi opini moderat-tinggi terkait kinerja kontekstual, imbalan/supervisi, transparansi kepemimpinan, dan engagement di 42 responden Sekolah XYZ.

Tabel 7. Rekapitulasi data mean, median, min, max dan standar deviasi

Variabel	N	Mean	Median	Min	Max	Standar Deviasi
<i>Job performance</i> (JP)	42	4,087	4,000	1,000	5,000	0,861
<i>Job satisfaction</i> (JS)	42	3,598	4,000	1,000	5,000	0,893
<i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	42	3,480	3,750	1,000	5,000	0,929
<i>Servant leadership</i> (SL)	42	3,896	4,000	1,000	5,000	0,837
<i>Work engagement</i> (WE)	42	3,983	4,000	1,000	5,000	0,850

Tabel 7 menunjukkan rerata responden 3-4 (netral hingga setuju) untuk SL, JS, WE, OCB pada skala Likert 1-5, mencerminkan persetujuan moderat-tinggi (Hair *et al.*, 2017). Rentang min 1-max 5 pada semua variabel indikasikan variasi opini penuh di 42 responden Sekolah XYZ (Spector, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004). SD tertinggi OCB (0,929) dan terendah SL (0,837) tunjukkan dispersi perilaku sukarela paling bervariasi dibanding persepsi kepemimpinan (Sarstedt *et al.*, 2017).

Analisis Statistik Inferensial

1. Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Konvergen dengan AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Job performance</i> (JP)	0,524	Valid
<i>Job satisfaction</i> (JS)	0,570	Valid
<i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	0,516	Valid
<i>Servant leadership</i> (SL)	0,646	Valid
<i>Work engagement</i> (WE)	0,576	Valid

2. Outer Loading Factor

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Konvergen dengan Outer Loading Factor

Variabel	No. Item	Outer Loading Factor	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> – SL	SL1	0,771	Valid
	SL2	0,811	Valid
	SL3	0,821	Valid
	SL4	0,804	Valid
	SL7	0,790	Valid
	SL8	0,822	Valid
	SL9	0,802	Valid
	SL10	0,810	Valid
	JS1	0,797	Valid
	JS2	0,780	Valid
<i>Job satisfaction</i> – JS	JS3	0,781	Valid
	JS5	0,780	Valid
	JS6	0,781	Valid
	JS7	0,780	Valid
	JS8	0,781	Valid
	JS11	0,704	Valid
	JS15	0,762	Valid
<i>Work engagement</i> – WE	WE1	0,719	Valid
	WE3	0,740	Valid
	WE4	0,895	Valid
	WE5	0,816	Valid
	WE6	0,744	Valid
	WE7	0,757	Valid
	WE8	0,614	Valid
	WE9	0,719	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> - OCB	OCB1	0,622	Valid
	OCB4	0,766	Valid
	OCB5	0,773	Valid
	OCB6	0,741	Valid
	OCB7	0,650	Valid
	OCB8	0,745	Valid
<i>Job performance</i> - JP	JP1	0,606	Valid
	JP2	0,889	Valid
	JP3	0,735	Valid
	JP4	0,781	Valid

Variabel	No. Item	Outer Loading Factor	Keterangan
	JP5	0,642	Valid
	JP6	0,653	Valid

3. Uji validitas Diskriminan

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Heterotrait-Monotrait Ratio)

Variabel	JP	JS	OCB	SL	WE	keterangan
JP						
JS	0,435					Valid
OCB	0,797	0,472				Valid
SL	0,392	0,863	0,403			Valid
WE	0,642	0,749	0,569	0,664		Valid

4. Uji Internal Consistency Reliability

Tabel 11. Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	keterangan
<i>Job performance</i> (JP)	0,922	0,867	Reliabel
<i>Job satisfaction</i> (JS)	0,905	0,922	Reliabel
<i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	0,877	0,864	Reliabel
<i>Servant leadership</i> (SL)	0,813	0,936	Reliabel
<i>Work engagement</i> (WE)	0,816	0,904	Reliabel

Uji reliabilitas menunjukkan semua konstruk (SL, JS, OCB, WE, JP) reliabel dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability >0,70, memastikan instrumen akurat, konsisten, dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel *servant leadership*, *job satisfaction*, *work engagement*, *organizational citizenship behavior*, serta *job performance*.

5. Uji Multikolinearitas (Collinearity) dengan nilai VIF

Tabel 12. Uji Multikolinearitas dengan inner VIF

Variabel	JP	JS	OCB	WE	keterangan
JS	3,377				Tidak ada masalah dalam multikolinearitas
OCB	1,321				
SL	2,952	1,000	1,000	1,000	
WE	2,180				

Tabel 12 menunjukkan inner VIF <5 untuk JS, OCB, SL, dan WE, mengindikasikan tidak ada multikolinearitas antarvariabel, sehingga model penelitian valid dan stabil tanpa korelasi berlebih.

6. Koefisien Determinasi (R² atau R² Adjusted)**Tabel 13. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi R-Squared**

Variabel	R ²	R ² Adjusted
<i>Job performance</i> (JP)	0.558	0.510

<i>Job satisfaction (JS)</i>	0.650	0.642
<i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0.128	0.106
<i>Work engagement (WE)</i>	0.395	0.379

Uji koefisien determinasi (R^2) Tabel 13 mengindikasikan SL, JS, OCB, dan WE memprediksi JP sebesar 55,8% ($R^2=0,558$; model moderat), dengan 44,2% faktor lain (Hair *et al.*, 2017). SL dominan prediksi JS ($R^2=0,650$; 65,0%), WE ($R^2=0,395$; 39,5%; moderat), tapi lemah pada OCB ($R^2=0,128$; 12,8%), dengan sisa varians eksternal masing-masing 35,0%, 60,5%, dan 87,2% di Sekolah XYZ (Sarstedt *et al.*, 2017).

7. Pengaruh Efek (Effect Size – f^2)

Tabel 14. Hasil Uji Pengaruh efek (f - squared)

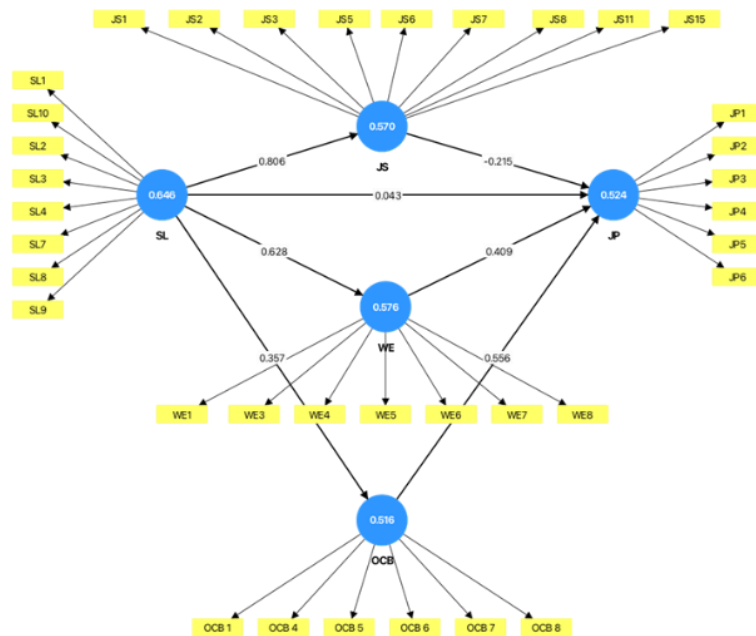
Variabel	JP	JS	OCB	WE
JS	0,031			
OCB	0,530			
SL	0,001	1,859	0,146	0,652
WE	0,173			

Tabel f^2 menunjukkan SL memiliki pengaruh sangat lemah ($f^2=0,001$) terhadap JP, namun pengaruh kuat ($>0,35$) terhadap JS, dengan efek sedang (0,15-0,35) dan besar pada variabel lain; klasifikasi ini konfirmasi dominasi SL pada mediator JS dibandingkan outcome utama JP.

8. Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficient- β)

Tabel 15. Path Coefficients

Jalur	Path Coefficients
JS $\rightarrow$ JP	-0,215
OCB $\rightarrow$ JP	0,556
SL $\rightarrow$ JP	0,043
SL $\rightarrow$ JS	0,806
SL $\rightarrow$ OCB	0,357
SL $\rightarrow$ WE	0,628
WE $\rightarrow$ JP	0,409



Gambar 1. Model Uji Koefisien Jalur

Pengujian Hipotesis

Tabel 16. Pengujian hipotesis penelitian

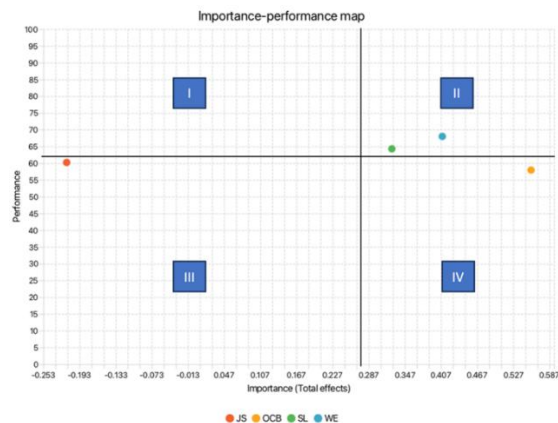
Hipotesis	Jalur	Nilai Koefisien Jalur (β)	Keputusan
H1: <i>Servant leadership (SL)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job performance (JP)</i> .	SL → JP	0,043	Didukung
H2: <i>Servant leadership (SL)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job satisfaction (JS)</i> .	SL → JS	0,806	Didukung
H3: <i>Servant leadership (SL)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work engagement (WE)</i> .	SL → WE	0,628	Didukung
H4: <i>Servant leadership (SL)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> .	SL → OCB	0,357	Didukung
H5: <i>Job satisfaction (JS)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job performance (JP)</i> .	JS → JP	-0,215	Tidak Didukung
H6: <i>Work engagement (WE)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job performance (JP)</i> .	WE → JP	0,409	Didukung
H7: <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job performance (JP)</i> .	OCB → JP	0,556	Didukung
H8: <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job performance</i> dengan dimediasi <i>Job satisfaction</i> .	SL → JS → JP	-0,173	Tidak Didukung
H9: <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job performance</i> dengan dimediasi <i>Work engagement</i> .	SL → WE → JP	0,257	Didukung
H10: <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job performance</i> dengan dimediasi <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> .	SL → OCB → JP	0,199	Didukung

Analisis IPMA

Tabel 17. Hasil Analisis IPMA Konstruk *Job performance* (Variabel)

	<i>Importance</i>	<i>Performance</i>
JS	-0,215	60,223
OCB	0,556	57,934
SL	0,325	64,304
WE	0,409	67,999
<i>Mean</i>	0,269	62,615

Hasil analisis IPMA pada Tabel 17 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat *important* keempat konstruk adalah 0,269 dan rata-rata *performance* keempat konstruk 62,615, konstruk dengan tingkat *importance* tertinggi adalah konstruk OCB, sedangkan konstruk dengan *performance* tertinggi adalah WE.

Gambar 2. Analisis IPMA pada Variabel *Job performance*

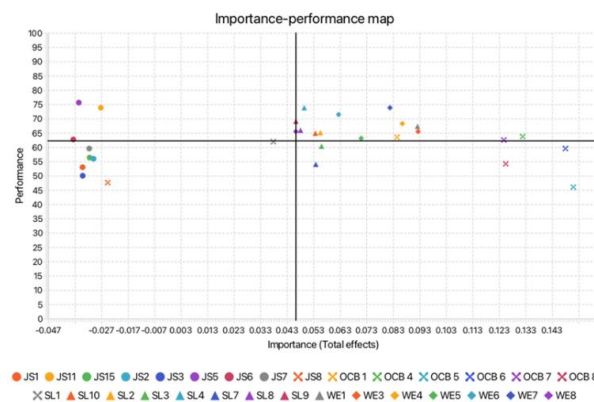
IPMA Tabel 17 tunjukkan tidak ada faktor di kuadran I, artinya semua variabel punya kepentingan tinggi tanpa prioritas rendah berkinerja baik, sehingga manajemen Sekolah XYZ perlu pelihara dan tingkatkan faktor kunci untuk optimalkan *job performance* (Hair et al., 2017). Kuadran II (SL, WE) krusial dengan performa tinggi layak dipertahankan ("keep up the good work"), sementara OCB di kuadran IV vital namun performa rendah jadi prioritas perbaikan utama hindari penurunan efektivitas via penguatan komitmen sukarela (Rachman & Mujanah, 2021).

Tabel 18. Hasil Analisis IPMA Konstruk *Job performance* (Indikator)

<i>Indicator</i>	<i>Important</i>	<i>Performance</i>
JS1	-0,034	52.976
JS11	-0,027	73.810
JS15	-0,031	56.349
JS2	-0,03	55.952
JS3	-0,034	50.000
JS5	-0,035	75.595
JS6	-0,037	62.698
JS7	-0,031	59.524
JS8	-0,024	47.619
OCB 1	0,085	63.492
OCB 4	0,132	63.690

<i>Indicator</i>	<i>Important</i>	<i>Performance</i>
OCB 5	0,151	46.032
OCB 6	0,148	59.524
OCB 7	0,125	62.500
OCB 8	0,126	54.167
SL1	0,038	61.905
SL10	0,054	64.881
SL2	0,056	65.079
SL3	0,056	60.317
SL4	0,050	73.810
SL7	0,054	53.968
SL8	0,048	65.873
SL9	0,047	69.048
WE1	0,093	67.262
WE3	0,093	65.476
WE4	0,087	68.254
WE5	0,071	63.095
WE6	0,063	71.429
WE7	0,082	73.810
WE8	0,047	65.476
<i>Mean</i>	0,0474	62,454

Hasil analisis IPMA pada Tabel 4.20, secara indikator, rata-rata *importance* atribut adalah 0,0474 dan rata-rata *performancenya* adalah 62,454, berdasarkan nilai rata-rata tersebut, diperoleh grafik kuadran sebagai berikut:



Gambar 3. Analisis IPMA 11975 indicator

IPMA per indikator tunjukkan JS6, JS5, dan JS11 di kuadran I, artinya atribut *job satisfaction* ini sangat penting namun performa rendah, sehingga peningkatan *job performance* guru Sekolah XYZ sebaiknya dimulai dari perbaikan ketiga indikator tersebut.

Diskusi

1. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*

Koefisien jalur SL → JP sebesar 0,043 menunjukkan hubungan positif namun tidak signifikan, konsisten dengan kinerja tinggi guru Sekolah XYZ yang selaras visi organisasi. Meski demikian, studi Rachman dan Mujanah (2021, $\beta=0,288$) serta Widyastuti (2022, $\beta=0,120$) mengonfirmasi pengaruh positif signifikan *servant leadership* terhadap *job performance*.

2. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap Koefisien jalur SL $\rightarrow$ JS sebesar 0,806 mengindikasikan pengaruh positif signifikan *servant leadership* terhadap *job satisfaction*, di mana gaya kepemimpinan pelayanan kepala sekolah meningkatkan kesejahteraan, dukungan, dan pemberdayaan profesional guru/staf Sekolah XYZ. Temuan ini selaras dengan Kaur (2018), Dami *et al.* (2022), dan Widyastuti (2022) yang mengonfirmasi hubungan positif SL dengan kepuasan kerja serta perannya sebagai pendorong keterlibatan dan komitmen organisasi.
3. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*
Koefisien jalur SL $\rightarrow$ WE sebesar 0,628 menunjukkan pengaruh positif signifikan *servant leadership* terhadap *work engagement*, dengan semakin tinggi penerapan prinsip pelayanan pemimpin, semakin kuat keterlibatan energi, dedikasi, dan absorpsi guru/staf Sekolah XYZ. Organisasi disarankan melatih pemimpin dalam *servant leadership* untuk tingkatkan engagement dan kinerja keseluruhan, selaras dengan Aboramadan *et al.* (2020, $\beta=0,066$), Kaya & Karatepe (2020), serta Kaur (2018) dan Ozturk *et al.* (2021) yang mengonfirmasi superioritas SL terhadap WE dibandingkan gaya kepemimpinan lain atau kepuasan kerja.
4. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
Koefisien jalur SL $\rightarrow$ OCB sebesar 0,357 mengonfirmasi pengaruh positif signifikan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*, di mana pelayanan, pemberdayaan, dan perhatian pemimpin meningkatkan keterikatan emosional serta loyalitas guru/staf Sekolah XYZ. Temuan ini didukung Amah (2018), Widyastuti (2022), dan Ehrhart *et al.* (2004) yang menegaskan peran SL langsung/tidak langsung dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi, termasuk mediasi *job satisfaction* untuk kontribusi kinerja keseluruhan.
5. *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*
Koefisien jalur JS $\rightarrow$ JP sebesar -0,125 mengindikasikan hubungan negatif signifikan, di mana peningkatan kepuasan kerja justru terkait penurunan kinerja 0,125 standar deviasi, kemungkinan akibat "comfort trap" di mana guru/staf puas namun kurang termotivasi tingkatkan produktivitas (Qurbani & Indrawan, 2023). Ketidakpuasan dimensi *pay* dominan (64-67% tidak setuju/netral pada JS1-JS3) dan *operating procedures* (52% pada JS8 terkait birokrasi) dikonfirmasi wawancara tiga responden yang soroti beban kerja berat tanpa kompensasi memadai, kurang transparansi KPI, serta proses kenaikan gaji membingungkan di Sekolah XYZ, berlawanan temuan umum positif seperti Wolomasi *et al.* (2019, $\beta=0,266$).
6. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*
Koefisien jalur WE $\rightarrow$ JP sebesar 0,409 mengonfirmasi pengaruh positif signifikan *work engagement* terhadap *job performance*, di mana peningkatan keterlibatan (*vigor*, *dedication*, absorpsi) 1 satuan tingkatkan kinerja 0,409 satuan, menekankan perlunya program manajemen SDM untuk dorong engagement demi produktivitas guru/staf Sekolah XYZ. Temuan ini selaras Aboramadan *et al.* (2020, $\beta=0,338$), Bakker & Bal (2012), serta Ozturk *et al.* (2021) yang menegaskan hubungan positif engagement dengan performa kerja.
7. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap *job performance*
Koefisien jalur OCB $\rightarrow$ JP sebesar 0,556 membuktikan pengaruh positif signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap *job performance*, di mana perilaku sukarela seperti membantu siswa/tim dan kontribusi organisasi tingkatkan kinerja guru/staf Sekolah XYZ. Temuan ini diperkuat Ali *et al.* (2023) dan Yaakobi & Weisberg (2020) yang menegaskan OCB dorong performa lebih baik, terutama via mediator *psychological empowerment* dan *collective efficacy* untuk kreativitas serta efisiensi kerja.

8. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Job performance* dengan dimediasi *Job satisfaction*
Koefisien jalur tidak langsung SL → JP via JS sebesar -0,173 tidak mendukung H8, menunjukkan suppression effect di mana *servant leadership* tingkatan *job satisfaction* ($\beta=0,806$) namun JS justru berhubungan negatif dengan JP ($\beta=-0,215$), mengubah efek mediasi menjadi negatif (Ledermann & Macho, 2015). Fenomena ini di Sekolah XYZ kemungkinan timbul dari "comfort trap" di mana kepuasan berlebih kurangi motivasi prestasi, atau JS dipengaruhi faktor non-produktif seperti hubungan interpersonal, tidak selalu linier dengan kinerja guru/staf (Hair *et al.*, 2017; Qurbani & Indrawan, 2023).
9. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Job performance* dengan dimediasi *Work engagement*
Koefisien jalur tidak langsung SL → JP via WE sebesar 0,257 (dari efek langsung 0,043) mendukung H9, mengonfirmasi *work engagement* sebagai mediator parsial efektif *servant leadership* terhadap *job performance* di Sekolah XYZ, dengan pengaruh naik 25,7% via mediasi (Ozturk *et al.*, 2021). Temuan selaras Wati & Warsindah (2022) yang menegaskan WE mediator penuh SL-kompetensi-motivasi pada kinerja, menyarankan fokus pelatihan *servant leadership*, prioritas kebutuhan karyawan, dan monitoring rutin engagement untuk maksimalkan kinerja guru/staf.
10. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Job performance* dengan dimediasi *Organizational citizenship behavior* (OCB)
Koefisien jalur tidak langsung SL → JP via OCB sebesar 0,199 (dari efek langsung 0,043) mendukung H10, mengonfirmasi *organizational citizenship behavior* sebagai mediator parsial efektif *servant leadership* terhadap *job performance* di Sekolah XYZ, dengan pengaruh naik 19,9% via mediasi. Temuan selaras Widyastuti (2022) yang menegaskan OCB perkuat hubungan positif SL-JP baik langsung maupun tidak langsung, menjadikan perilaku sukarela krusial untuk tingkatan kontribusi kinerja guru/staf.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *servant leadership* berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru melalui penguatan faktor-faktor psikologis dan perilaku kerja. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan kerja (*work engagement*), dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun demikian, pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan terutama melalui peningkatan keterikatan kerja dan perilaku ekstra-peran yang ditunjukkan oleh guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani lebih efektif ketika mampu membangun keterlibatan emosional guru terhadap pekerjaannya serta mendorong kesiediaan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan formal organisasi.

Secara teoretis, hasil penelitian memperkuat pandangan bahwa hubungan antara *servant leadership* dan kinerja merupakan mekanisme yang bersifat tidak langsung, dengan *work engagement* dan *organizational citizenship behavior* sebagai jalur utama yang menjelaskan peningkatan kinerja individu. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak terbukti menjadi mekanisme yang efektif dalam meningkatkan kinerja, bahkan menunjukkan kecenderungan hubungan yang berlawanan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak selalu diikuti oleh peningkatan produktivitas apabila tidak disertai dengan keterikatan terhadap pekerjaan dan motivasi untuk memberikan kontribusi di luar kewajiban formal. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif bahwa kepuasan kerja dan kinerja merupakan dua konstruk yang tidak selalu bergerak secara linear dalam konteks organisasi pendidikan.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan implikasi bahwa pengembangan kepemimpinan di lingkungan sekolah sebaiknya diarahkan pada penguatan karakteristik *servant leadership*, seperti empati, pemberdayaan, dukungan terhadap pengembangan profesional, serta komunikasi yang terbuka. Di samping itu, sekolah perlu membangun sistem kerja yang mampu meningkatkan *work engagement* dan mendorong terbentuknya budaya *organizational citizenship behavior* melalui kejelasan target kinerja, sistem penghargaan yang adil, serta evaluasi kinerja yang transparan. Pendekatan tersebut diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya meningkatkan kepuasan guru, tetapi juga menghasilkan komitmen, inisiatif, dan kinerja yang berkelanjutan.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan karena dilakukan pada satu sekolah dengan jumlah responden yang relatif terbatas, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada konteks lembaga pendidikan yang lebih luas. Selain itu, penggunaan data berbasis kuesioner berpotensi menimbulkan *self-report bias*, sementara desain penelitian potong lintang belum mampu menjelaskan hubungan kausal dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih besar dari berbagai jenis sekolah, menerapkan desain longitudinal guna mengamati perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu, serta mengintegrasikan pendekatan *mixed methods* dengan wawancara mendalam. Penelitian mendatang juga dapat memasukkan variabel kontekstual, seperti beban kerja, budaya organisasi, maupun iklim sekolah, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). *Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction*. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64–65.
- Amah, O. E. (2018). Determining the antecedents and outcomes of *servant leadership*. *Journal of General Management*, 43(3), 126–138. <https://doi.org/10.1177/0306307017749634>
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly *work engagement* and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bies, R. J., & Organ, D. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Budiono, A. (2024). *Job performance* influenced by leadership and training: *Job satisfaction* and *organizational commitment* as mediator variables. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 24(2), 20–40. <https://doi.org/10.2478/fole-2024-0015>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2023). Linking *servant leadership* to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 34(1), Article 101560. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101560>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

-
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Da, A., Carvalho, C., Riana, G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on *job satisfaction* and employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 13–23. <https://doi.org/10.21744/irjm.v7n5.960>
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). *Servant leadership* and *job satisfaction*: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Frontiers in Education*, 7, Article 1036668. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1036668>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant leadership*: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and *job performance*: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 187–199. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.187>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and *job satisfaction* on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Kaur, P. (2018). Mediator analysis of *job satisfaction*: Relationship between *servant leadership* and employee engagement. *Metamorphosis*, 17(2), 76–85. <https://doi.org/10.1177/0972622518804025>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does *servant leadership* better explain *work engagement*, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Ledermann, T., & Macho, S. (2015). Assessing mediation in simple and complex models. In *Structural equation modeling: Concepts, applications and misconceptions*. Springer.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35(6), 382–385.
- Mandiyasa, I. K. S., Riana, I. G., Dewi, I. G. A. M., & Surya, I. B. K. (2022). The nexus between creative leadership, *job satisfaction*, organizational citizenship behaviour, and employee performance moderation through transparency. *Quality - Access to Success*, 23(190), 399–406. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.42>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of *servant leadership* on hotel employees' behavioral consequences: *Work engagement* versus *job satisfaction*. *International Journal of Hospitality Management*, 97, Article 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
-

- Permendikbudristek. (2021). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, *job satisfaction*, and organizational commitments on *organizational citizenship behavior*. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(5), 39–49.
- Qurbani, S. D., & Indrawan, M. I. (2023). Analysis of *job satisfaction* on performance with job loyalty as an intervening variable. *Sinomics Journal*, 2(4), 641–654. <https://doi.org/10.54443/sj.v2i4.200>
- Rachman, A., & Mujanah, D. S. (2021). Pengaruh *servant leadership*, beban kerja dan kreativitas terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Media Mahardhika*, 19(3), 434–445.
- Ramdani, Z., Marliani, R., & Rahman, A. A. (2019). The individual work performance scale: A psychometric study and its application for employee performance. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 405–414. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7545>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg et al. (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1–40). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sendjaya, S., Eva, N., Butarbutar, I., Robin, M., & Castles, S. (2021). *Servant leadership* research: Progress and future directions. *Leadership Quarterly*, 32(3), Article 101491.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between *job satisfaction*, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5–6), 649–659.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Spector, P. E. (2014). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542. <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The *servant leadership* survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Wayoi, D. S., Margana, M., Prasajo, L. D., & Habibi, A. (2021). Dataset on Islamic school teachers' organizational commitment as factors affecting *job satisfaction* and *job performance*. *Data in Brief*, 37, Article 107181. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2021.107181>
- Wati, N. M., & Warsindah, L. (2022). Pengaruh *servant leadership*, competency, motivation terhadap *job performance* dengan peran mediasi *work engagement*. *Jurnal Ekonomi Kreatif*, 4(4), 574–585.
- Widyastuti, M. T. (2022). Pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* yang dimediasi oleh job attitude dan work behavior karyawan pada industri perhotelan milik BUMN. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business*, 3(2), 74–91. <https://doi.org/10.52238/ideb.v3i2.93>

- Wolomasi, A. K., Asaloei, S. I., & Werang, B. R. (2019). *Job satisfaction and performance of elementary school teachers. International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(4), 575–580. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i4.20264>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.