



Pengaruh *Servant Leadership* dan *Digital Competence* terhadap *Job Satisfaction* dan *Work Performance* dengan Mediasi *Work Motivation* di Sekolah XYZ Jakarta Barat

Mendy Andriana¹, Ardi Ardi²

^{1,2}Universitas Pelita Harapan, Indonesia

E-mail: mendyandriana@gmail.com, ardi.kho@lecturer.uph.edu

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-07-24 Revised: 2022-08-18 Published: 2022-09-01 Keywords: <i>Servant Leadership;</i> <i>Digital Competence;</i> <i>Work Motivation;</i> <i>Job Satisfaction;</i> <i>Work Performance.</i>	<p>This study aims to determine the effect of servant leadership and digital competence on job satisfaction and work performance with work motivation as the mediator in XYZ's School. Data were obtained from 50 teachers in XYZ's School and were analyzed using PLS-SEM (Partial Least Square-Structural Equation Modeling) technique. The research is a quantitative approach with a path analysis method to find out the coefficient effect of each of the variables. In order to collect the data, the whole population was used in this research. The result from the research stated that servant leadership had a positive effect on work motivation, work performance and job satisfaction. Digital competence showed positive effect on work motivation, job satisfaction and work performance. Furthermore, work motivation had a positive effect on job satisfaction and job satisfaction had a positive effect on work performance. But job satisfaction showed a negative effect on work performance. Another finding, work motivation as a mediation of the relationship between servant leadership with job satisfaction as well as servant leadership with work performance showed positive effect. Digital competence also showed a positive effect on job satisfaction and work performance with work motivation as the mediator.</p>
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2022-07-24 Direvisi: 2022-08-18 Dipublikasi: 2022-09-01 Kata kunci: <i>Servant Leadership;</i> <i>Digital Competence;</i> <i>Work Motivation;</i> <i>Job Satisfaction;</i> <i>Work Performance.</i>	<p>Penelitian ini dilakukan dengan tujuan melihat pengaruh <i>servant leadership</i> dan <i>digital competence</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>work performance</i> dengan <i>work motivation</i> sebagai mediasi di sekolah XYZ. Data dari penelitian ini diperoleh dari distribusi kuesioner kepada 50 orang guru yang bekerja dan mengajar di Sekolah XYZ. Data penelitian dianalisa menggunakan teknik PLS-SEM (<i>Partial Least Square -Structural Equation Modeling</i>). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur guna mengetahui pengaruh koefisien dari variabel-variabel penelitian. Seluruh populasi digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>work motivation</i> dan <i>job satisfaction</i>. <i>Digital competence</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>work motivation</i>, <i>job satisfaction</i> dan <i>work performance</i>. Lebih lanjut, <i>work motivation</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>, dan <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>work performance</i>. Di lain sisi, <i>servant leadership</i> tidak menunjukkan pengaruh positif terhadap <i>work performance</i>. <i>Work motivation</i> juga tidak memiliki pengaruh positif terhadap <i>work performance</i>. Temuan lain, <i>work motivation</i> sebagai mediasi antara <i>servant leadership</i> terhadap <i>job satisfaction</i>, dan <i>servant leadership</i> terhadap <i>work performance</i> menunjukkan pengaruh positif. <i>Digital competence</i> juga memperlihatkan pengaruh yang positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan terhadap <i>work performance</i> dengan <i>work motivation</i> sebagai mediator.</p>

I. PENDAHULUAN

Institusi pendidikan di seluruh dunia telah mengalami perubahan besar akibat dari pandemi Covid-19, di Indonesia virus Covid-19 mulai terdeteksi pada awal tahun 2020 dan pada bulan Maret 2020 seluruh jenjang pendidikan "terpaksa" belajar dari rumah karena pembelajaran tatap muka ditiadakan untuk mencegah penyebaran virus Covid-19. Para pendidik juga terpaksa untuk melakukan aksi dan memberi reaksi secara instan (Loose & Ryan 2020, 2),

kondisi ini mengubah tatanan cara belajar pendidik dan peserta didik, karena mereka harus memutar arah dari tradisional ke modern agar proses pembelajaran bisa tetap berlangsung walaupun dalam kondisi pandemi Covid-19 (Zulhafizh & Permatasari 2020, 938).

Pimpinan sekolah memiliki pengaruh yang sangat besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, terutama dalam masa pandemi ini, kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak terhadap kapasitas dan perkembangan

kualitas serta kompetensi guru, sehingga berdampak positif terhadap proses pembelajaran (Saepurohman & Satori 2021, 189). Lebih lanjut, kepemimpinan dapat membangun produktivitas yang maksimal, kepuasan kerja, pertumbuhan serta kemudahan dalam beradaptasi di segala situasi (Hendrawijaya et al., 2020, 849), penelitian terdahulu memperlihatkan adanya korelasi yang positif antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja di situasi dunia pendidikan (Al-Mahdy et al. 2016, 6), lebih lanjut Al-Mahdy et al. (2016) menjelaskan bahwa pimpinan *servant leadership* yang berkomitmen, akan memberikan perhatian yang lebih kepada pengikutnya, yang pada akhirnya mempengaruhi peningkatan kepuasan dan motivasi kerja. Perubahan besar yang terjadi akibat pandemi ini membuat peran pimpinan di sekolah menjadi semakin penting, terutama pimpinan dengan karakteristik *servant leadership* yang menempatkan kepentingan pengikut di atas kepentingan sendiri serta perkembangan pengikutnya (Northouse 2019, 349). Dalam masa pandemi Covid 19, pimpinan perlu meningkatkan manajerial dan sekuritas kepemimpinan untuk mendukung terciptanya iklim belajar yang kondusif dan efektif (Pangestu & Karwan 2021, 253). Pimpinan sekolah harus memastikan bahwa pelayanan pendidikan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, melalui pengambilan keputusan yang bijaksana dan strategis sehingga semua pihak, baik guru, orangtua maupun siswa tetap bisa menjalani proses pembelajaran dengan maksimal.

Di awal masa pandemi, begitu banyak perubahan tugas dan tanggung jawab guru yang menyebabkan peningkatan beban kerja, terutama secara administratif, karena hampir semua pekerjaan harus dilakukan melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, agar tetap bisa memberikan pelayanan yang maksimal dalam masa pandemi ini, pimpinan serta seluruh pendidik perlu melakukan perubahan yang cepat dan drastis terhadap praktek pengajaran, karena saat ini proses pendidikan tidak lagi hanya mengintegrasikan teknologi, namun harus bergantung pada alat dan aplikasi teknologi agar bisa menciptakan ruang belajar baru bagi semua (Loose & Ryan 2020, 2). Penggunaan media teknologi informasi dan komunikasi dianggap sebagai solusi untuk melakukan proses pembelajaran yang harus dilakukan secara daring atau *online*, untuk menyampaikan materi pembelajaran serta berkomunikasi dengan para siswa dan orangtua siswa, aplikasi teknologi

informasi dan komunikasi ini memerlukan kemampuan khusus yang lebih spesifik, yang disebut sebagai *digital competence* atau kompetensi digital. Kompetensi digital meliputi kemampuan untuk menggunakan teknologi kreatif dan kolaboratif yang bisa diaplikasikan untuk mengembangkan sumber pembelajaran (Starkey 2020, 5), lebih lanjut, Starkey (2020) menjelaskan bahwa kompetensi kreatif seperti mengedit video, menggambar secara *online*, mengembangkan situs *web*, serta membuat video atau musik juga masuk dalam kompetensi digital, guru perlu memiliki kemampuan untuk mengembangkan kreativitas dalam berpikir dan bekerja agar bisa menghasilkan berbagai inovasi pembelajaran daring atau *online* (Pangestu & Karwan 2021, 252).

Pembelajaran daring atau *online* merupakan hal yang penting untuk dilakukan di masa pandemi ini karena menjaga proses pembelajaran agar terus berjalan, walaupun pada saat yang sama menimbulkan perubahan yang tidak diinginkan dan sulit diantisipasi oleh para pengajar dalam lingkup kerja akademis dan konten, yang mempengaruhi motivasi kerja guru (Kulikowski et al. 2021, 3). Tingginya tuntutan untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif saat melaksanakan proses pembelajaran dimasa pandemi Covid 19, membuat para guru harus meningkatkan motivasi, semangat, produktivitas, menjaga loyalitas, dan meningkatkan kemampuan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (Mulyana 2021, 99). Secara umum, motivasi seorang guru akan mempengaruhi bagaimana ia mencurahkan energinya untuk membuat perencanaan pembelajaran serta mengaplikasikannya dengan sebaik mungkin kepada para siswanya, motivasi seorang guru dalam bekerja menjadi sangat penting untuk dijaga karena berkaitan langsung dengan keberhasilan dan kesuksesan para peserta didiknya. Namun saat masa pandemi, ada perubahan kebijakan yang cukup besar dan salah satunya menyebabkan para guru tidak lagi bisa bertemu dengan siswa dan kolega seperti biasanya karena berlakunya sistem *work from home*, kondisi *work from home* dapat menghilangkan motivasi kerja (Purwanto 2020, 92), perubahan kebijakan di sekolah yang sangat cepat dan berkaitan dengan situasi pandemi, juga dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru di sekolah. Berbagai perubahan kebijakan dan aturan bisa mempengaruhi kepuasan kerja para guru, padahal kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam kesuksesan dan

produktivitas organisasi (Al-Mahdy et al. 2016, 5), kepuasan seorang guru dalam pekerjaannya akan menjadi dorongan untuk bekerja dan mencapai lebih banyak hal (Hendrawijaya et al., 2020, 849), kepuasan kerja tidak mudah dicapai karena hanya dapat terbangun jika ada kesinambungan antara motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi yang dapat diterima oleh semua pegawai (Paais & Pattiruhu 2020, 577), untuk mencapai kepuasan kerja, pimpinan sekolah harus menciptakan hubungan positif antara guru dan sekolah (Al-Mahdy et al. 2016, 5).

Kinerja guru juga mengalami perubahan sejak munculnya pandemi Covid-19, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor dan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan (Astuti et al. 2020, 105; Nguyen et al. 2020, 645; Pancasila et al. 2020, 394; Sutrisni & Sarwoko 2021, 293). Secara lebih khusus, *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja guru (Saepurohman & Satori 2021, 191). Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah kompetensi guru (Farida et al. 2020, 12; Munandar 2021, 896; Suratman et al. 2020, 96). Berdasarkan latar belakang dan teori yang telah dipaparkan di atas, peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi digital terhadap kepuasan kerja dan kinerja para guru di sekolah XYZ dengan mediasi motivasi kerja, terutama pada masa pandemi ini. Penelitian sebelumnya telah memaparkan hubungan antara kinerja dengan variabel kepemimpinan, kompetensi guru, motivasi dan kepuasan kerja (Riyanto, Endri, and Herlisha 2021; Pancasila, Haryono, and Sulisty 2020; Santoso et al. 2020; Zubaidah, Haryono, and Udin 2021; Haryono, Amrullah, and Surah 2021; Baluyos, Rivera, and Baluyos 2019; Carvalho, Riana, and Soares 2020; Nguyen, Yandi, and Mahaputra 2020), namun masih jarang penelitian yang secara khusus menelaah hubungan antara *servant leadership* dengan kompetensi digital guru serta kaitannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja guru.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat non-eksperimental dengan metode analisis jalur, dalam penelitian non-eksperimental, peneliti tidak mengontrol atau memanipulasi sebab munculnya variabel, namun memulai dari efek yang ada serta mencoba

mencari hubungan dengan penyebab dari efek tersebut (Kumar 2011, 321).

1. Subjek dan Lokasi Penelitian

Subjek penelitian adalah 50 orang guru di Sekolah XYZ Jakarta Barat, yang mengajar pada unit TK, SD, SMP dan SMA.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan Februari hingga Mei 2022.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner. Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan yang telah ditentukan, yang digunakan untuk mengumpulkan data (Bolanriwa 2015, 196), kuesioner diisi oleh responden melalui Google Form yang disebarakan melalui *whatsapp*.

4. Teknik Analisis Data

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *structural equation modelling* (SEM).

a) Analisis statistik deskriptif, yang digunakan untuk menjelaskan dan mengolah data yang terkumpul dari responden agar sebuah kesimpulan secara umum dapat disusun.

b) Analisis statistik inferensial, yang dilakukan untuk membentuk analisis dari pengujian hipotesis yang didapatkan dari kuesioner berdasarkan data-data yang ada. Penghitungan akan diolah menggunakan aplikasi SmartPLS (*Partial Least Square*) untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui model analisis jalur. Model analisis jalur PLS terdiri dari:

c) Model Pengukuran (*Measurement Model*), yang memperlihatkan hubungan antar konstruk dengan indikator variabel.

d) Model Struktural (*Structural Model*), yang menghubungkan konstruk serta memperlihatkan hubungan/jalur antar konstruk.

5. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara berurut, sistematis dan terencana untuk menyelesaikan penelitian, guna memperoleh pemecahan masalah atau mendapatkan jawaban atas pertanyaan dan rumusan masalah, serta membuktikan seluruh hipotesis yang telah diajukan.

Langkah-langkah yang umumnya dilakukan untuk melakukan sebuah penelitian adalah (1) mengidentifikasi dan merumuskan permasalahan

han penelitian, (2) melakukan kajian literatur, (3) mengidentifikasi variabel, (4) membuat hipotesis, (5) menentukan desain penelitian, (6) memilih, melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, (7) mengumpulkan, mengolah dan menganalisa data, (8) menganalisa dan menginterpretasi data, (9) menyusun laporan penelitian (Kumar 2011, 18). Berdasarkan langkah dan prosedur penelitian di atas, penelitian ini dimulai dengan mencari latar belakang permasalahan di sekolah XYZ dengan melakukan wawancara kepada direktur sekolah dan para kepala sekolah dari tiap unit terkait permasalahan yang muncul pada masa pandemi Covid-19 yang berdampak cukup signifikan terhadap dunia pendidikan, serta beberapa artikel dan surat edaran pemerintah yang mendukung latar belakang penelitian, selanjutnya penelitian dilanjutkan dengan melakukan kajian literatur untuk mengaitkannya dengan teori dan variabel-variabel penelitian. Tahap berikutnya adalah perumusan hipotesis dari variabel-variabel yang telah ditentukan sebelumnya, setelah membuat instrumen penelitian, peneliti kemudian melakukan pilot studi agar instrumen dapat diperiksa validitas dan reliabilitasnya. Setelah instrumen penelitian direvisi, dilakukan penyebaran kuesioner kepada guru-guru di sekolah XYZ, pengumpulan data dari responden berlangsung selama satu minggu, hasil yang diperoleh dari kuesioner tersebut lalu diolah dan diproses dengan menggunakan program SmartPLS 3.3.9 untuk kemudian dihitung koefisien korelasinya. Setelah semua data yang dibutuhkan telah terkumpul, hasil mengenai *Servant Leadership (SL)*, *Digital Competence (DC)*, *Job Satisfaction (JS)*, *Work Satisfaction (WS)* dan *Work Motivation (WM)* disajikan oleh sehingga menghasilkan analisis hubungan antar koefisien korelasi yang berkaitan dengan teori sebelumnya. Akhirnya, kesimpulan dan saran diberikan untuk sekolah XYZ sebagai sasaran penelitian.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil Responden

Dalam penelitian ini, responden perempuan berjumlah 60% dari total responden dan sebesar 40% responden berjenis kelamin laki-laki, persentase tahun kelahiran responden secara berurutan adalah 1% lahir sebelum tahun 1965, 18% lahir antara tahun 1965-1980, 70% lahir antara tahun 1981-1995 dan 10% lahir setelah tahun 1996. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, sebesar 76%

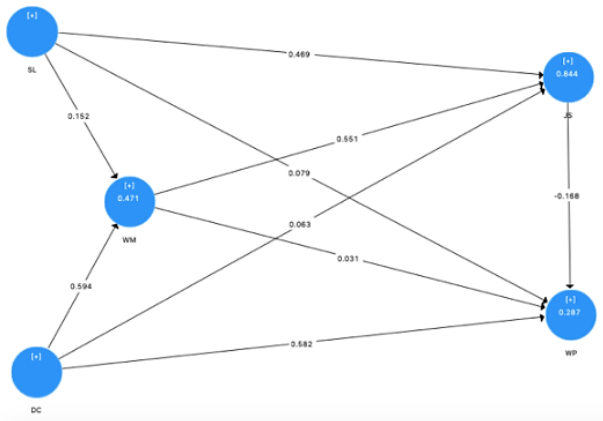
memiliki latar belakang Strata 1, 20% berlatar belakang Strata 2 dan 4% berlatar belakang Diploma. Dilihat dari unit bekerja, guru yang bekerja di TK berjumlah 20%, di unit SD sebesar 34%, di unit SMP sebesar 18% dan yang bekerja di unit SMA berjumlah 28%. Berdasarkan durasi bekerja, 50% responden telah bekerja kurang dari 5 tahun, 40% responden telah bekerja antara 5-10 tahun, 4% telah bekerja antara 11-15 tahun, 2% telah mengabdikan selama 16-20 tahun dan 4% telah bekerja lebih dari 20 tahun.

2. Statistik Deskriptif

Pada variabel *servant leadership*, indikator SL5 menggambarkan bagaimana pimpinan menghormati dan menghargai bawahan apa adanya dan dijawab setuju oleh sebesar 48% responden. Pada variabel *digital competence*, indikator DC4 menggambarkan bagaimana guru sekolah XYZ merasa mampu menggunakan teknologi secara umum untuk mengajar dan sebesar 56% responden menjawab sangat setuju sekali dengan kemampuan mereka dalam penggunaan teknologi. Pada variabel *work motivation*, indikator WM7 dan WM9 memiliki 74% jawaban sangat setuju sekali dengan pernyataan bahwa responden memahami alasan mengapa pekerjaan ini dilakukan serta pernyataan bahwa responden memahami tujuan mereka dalam melakukan pekerjaan ini. Pada variabel *job satisfaction*, indikator JS3 menggambarkan bagaimana responden melihat pekerjaan ini sebagai pekerjaan yang menarik dan sebesar 62% responden setuju dengan pernyataan ini, pada variabel *work performance*, sebesar 58% responden merasa setuju dengan indikator WP3 yang menyatakan bahwa responden memahami cara melakukan evaluasi pembelajaran sesuai dengan materi yang diajarkan.

3. Hasil Uji Hipotesis

Pada penelitian ini uji hipotesis dilakukan sebagai gambaran untuk memperlihatkan hubungan antar variabel laten yang sedang diteliti. Nilai *path coefficient* dilihat dengan melakukan uji hipotesis dengan menggunakan program SmartPLS. Model uji koefisien jalur dapat digambarkan dalam model empirik pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Model uji koefisien jalur

Berdasarkan pengolahan data nilai *path coefficient* di atas, maka persamaan struktural dapat dipaparkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}WM &= 0,152SL + 0,594DC + 0,529 \\JS &= 0,469SL + 0,551WM + 0,063DC + 0,156 \\WP &= 0,079SL + 0,031WM + 0,582DC + 0,713\end{aligned}$$

Hasil pengolahan data atas *path coefficient* antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dijadikan dasar untuk menjawab dugaan sementara atau hipotesis penelitian serta membuat kesimpulan atas penelitian ini, dengan pemaparan sebagai berikut:

- a) H₁: *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Motivation*

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel *servant leadership* terhadap *work motivation* adalah sebesar 0,152, dimana hasil tersebut tidak lebih kecil dari 0. Demikian hasil pengujian hipotesis di atas dapat memberikan kesimpulan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work motivation*.

- b) H₂: *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Performance*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke-2, nilai untuk koefisien jalur menunjukkan hasil sebesar 0,079 pada variabel *servant leadership* terhadap *work performance*, dimana hasil tersebut tidak lebih kecil dari 0, maka dari itu mengacu pada hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan berupa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work motivation*.

- c) H₃: *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis ke-3 memberikan hasil koefisien jalur sebesar 0,469 dari variabel *servant leadership* terhadap *job satisfaction*, data tersebut menunjukkan hasil positif dan tidak lebih kecil dari 0, melalui hasil pengolahan data yang telah dilakukan uji hipotesis tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

- d) H₄: *Digital Competence* berpengaruh positif terhadap *Work Motivation*

Menurut hasil pengujian hipotesis ke-4, didapatkan hasil penilaian koefisien jalur untuk variabel *digital competence* terhadap *work motivation* sebesar 0,594, dimana data yang dihasilkan bernilai positif dan tidak lebih kecil dari 0, oleh karena itu, melalui besaran nilai uji hipotesis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *digital competence* berpengaruh positif terhadap *work motivation*.

- e) H₅: *Digital Competence* berpengaruh positif terhadap *Work Performance*

Mengacu pada hasil uji hipotesis ke-5, ditunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,582 untuk variabel *digital competence* terhadap *work performance*, hasil tersebut memaparkan hasil yang positif dan tidak lebih kecil dari 0. Kesimpulan yang dapat ditarik melalui hasil pengujian hipotesis di atas adalah bahwa *digital competence* berpengaruh positif terhadap *work performance*.

- f) H₆: *Digital Competence* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke-6, nilai untuk koefisien jalur menunjukkan hasil sebesar 0,063 pada variabel *digital competence* terhadap *job satisfaction*, dimana hasil tersebut tidak lebih kecil dari 0, maka dari itu mengacu pada hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan berupa *digital competence* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

- g) H₇: *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis ke-7 memberikan hasil koefisien jalur sebesar 0,551 dari variabel *work motivation* terhadap *job satisfaction*, data tersebut menunjukkan hasil positif dan tidak lebih kecil dari 0,

melalui hasil pengolahan data yang telah dilakukan uji hipotesis tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *work motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

- h) H₈: *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Work Performance*

Menurut hasil pengujian hipotesis ke-8, didapatkan hasil penilaian koefisien jalur untuk variabel *work motivation* terhadap *work performance* sebesar 0,031, dimana data yang dihasilkan bernilai positif dan tidak lebih kecil dari 0, oleh karena itu melalui besaran nilai uji hipotesis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *work motivation* berpengaruh positif terhadap *work performance*.

- i) H₉: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Work Performance*

Mengacu pada hasil uji hipotesis ke-9, ditunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,168 untuk variabel *job satisfaction* terhadap *work performance*, hasil tersebut memaparkan hasil yang negatif dan lebih kecil dari 0. Kesimpulan yang dapat ditarik melalui hasil pengujian hipotesis di atas adalah bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *work performance*.

- j) H₁₀: *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dengan mediasi *Work Motivation*

Mengacu pada hasil uji hipotesis ke-10, ditunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,084 untuk variabel *servant leadership* terhadap *job satisfaction* dengan mediasi *work motivation*, hasil tersebut memaparkan hasil yang positif dan lebih besar dari 0, namun lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap *job satisfaction* yang bernilai 0,469. Kesimpulan yang dapat ditarik melalui hasil pengujian hipotesis di atas adalah bahwa hubungan tidak langsung antara *servant leadership* dengan *job satisfaction* yang dimediasi dengan *work motivation* memiliki pengaruh positif namun lebih kecil jika dibandingkan dengan hubungan langsungnya.

- k) H₁₁: *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Performance* dengan mediasi *Work Motivation*

Mengacu pada hasil uji hipotesis ke-11, ditunjukkan nilai koefisien jalur tidak

langsung sebesar 0,004 untuk variabel *servant leadership* terhadap *work performance* dengan mediasi *work motivation*, hasil tersebut memaparkan hasil yang positif dan lebih besar dari 0, namun lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap *work performance* yang bernilai 0,079. Kesimpulan yang dapat ditarik melalui hasil pengujian hipotesis di atas adalah bahwa hubungan tidak langsung antara *servant leadership* dengan *work performance* yang dimediasi dengan *work motivation* memiliki pengaruh positif namun lebih kecil jika dibandingkan dengan hubungan langsungnya.

- l) H₁₂: *Digital Competence* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dengan mediasi *Work Motivation*

Mengacu pada hasil uji hipotesis ke-12, ditunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,327 untuk variabel *digital competence* terhadap *job satisfaction* dengan mediasi *work motivation*, hasil tersebut memaparkan hasil yang positif dan lebih besar dari 0, dan lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara *digital competence* terhadap *job satisfaction* yang bernilai 0,063. Kesimpulan yang dapat ditarik melalui hasil pengujian hipotesis di atas adalah bahwa hubungan tidak langsung antara *servant leadership* dengan *work performance* yang dimediasi dengan *work motivation* memiliki pengaruh positif dan lebih besar jika dibandingkan dengan hubungan langsungnya.

- m) H₁₃: *Digital Competence* berpengaruh positif terhadap *Work Performance* dengan mediasi *Work Motivation*

Mengacu pada hasil uji hipotesis ke-13, ditunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,018 untuk variabel *digital competence* terhadap *work performance* dengan mediasi *work motivation*. Hasil tersebut memaparkan hasil yang positif dan lebih besar dari 0, dan lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara *digital competence* terhadap *work performance* yang bernilai 0,582. Kesimpulan yang dapat ditarik melalui hasil pengujian hipotesis di atas adalah bahwa hubungan tidak langsung antara *digital competence* dengan *work*

performance yang dimediasi dengan *work motivation* memiliki pengaruh positif dan lebih kecil jika dibandingkan dengan hubungan langsungnya.

B. Pembahasan

Mengacu pada hasil pengujian, hipotesis 1 didukung, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Zubaidah, Haryono dan Udin (2021) yang menyatakan bahwa terhadap pengaruh yang signifikan antara *leadership* dengan *motivation*. Untuk itu, dapat diambil kesimpulan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap *work motivation*, ini berarti semakin jelas dan terasa sifat *servant leadership* pimpinan yang dirasakan oleh guru dalam sebuah sekolah, maka motivasi kerja akan semakin meningkat. Hipotesis 2 juga didukung dan penemuan ini senada dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Saepurohman dan Satori pada tahun 2021) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara *servant leadership* dengan *work performance*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work performance* akan meningkat jika para guru merasakan adanya kepemimpinan *servant leadership* yang baik. Hipotesis 3 didukung berdasarkan hasil yang menunjukkan bahwa hampir semua merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, adanya pengaruh *servant leadership* dari pimpinan memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja mereka, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi nilai-nilai *servant leadership* yang dirasakan oleh guru, maka pada kepuasan kerja para guru juga akan semakin meningkat. Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh von Fischer dan de Jong pada tahun 2017, Aboramadan, Dahleez dan Hamad di tahun 2020, yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Hipotesis 4 didukung berdasarkan hasil beberapa temuan data, salah satunya ada pada temuan yang berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengelola dan mengatur penggunaan teknologi digital dalam pengajaran dan pembelajaran. Dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin baik kompetensi digital guru di Sekolah XYZ maka *work motivation* juga akan semakin meningkat, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryono, Amrullah, dan Surah pada

tahun 2021 yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif yang terlihat antara *competence* dengan *work motivation*. Hipotesis 5 didukung dengan melihat temuan-temuan yang menyatakan bahwa guru memiliki kinerja yang baik dan mampu mengembangkan penggunaan TIK, hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suratman, Arafat, dan Eddy pada tahun 2020 yang menyatakan bahwa kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan *work performance* guru di Sekolah XYZ dipengaruhi oleh *digital competence* yang dimiliki. Semakin baik kompetensi digital seorang guru, maka kinerjanya juga akan semakin meningkat. Hipotesis 6 didukung dan hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayatullah et al. pada tahun 2020 yang telah membuktikan bahwa adanya hubungan yang positif antara *competence* dengan *job satisfaction* para guru. Temuan yang didapat antara lain memperlihatkan sebagian besar guru di sekolah XYZ merasa cukup puas dengan apa yang telah mereka lakukan selama ini selama pandemi berlangsung. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin baik *digital competence* yang dimiliki oleh guru, maka tingkat *work satisfaction* juga akan semakin meningkat.

Hipotesis 7 didukung berdasarkan temuan bahwa sebagian besar guru di Sekolah XYZ memiliki motivasi intrinsik yang terkait dengan adanya rasa senang atau kepuasan saat mengerjakan pekerjaannya sebagai guru. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pancasila, Haryono, dan Sulistyio pada tahun 2020 juga memperlihatkan hasil yang serupa, dari penjelasan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa jika *work motivation* guru baik maka *job satisfaction* juga akan meningkat. Hipotesis 8 didukung oleh temuan yang memperlihatkan bahwa hampir semua guru di sekolah XYZ memiliki motivasi kerja terkait dengan tujuan pekerjaannya, Mulyana (2021) telah membuktikan pernyataan ini melalui penelitian yang dilakukan sebelumnya, yang memberikan hasil bahwa *work performance* memiliki hubungan positif dengan *work motivation*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *work motivation* seorang guru maka *work performance* juga akan semakin meningkat. Hipotesis 9 tidak didukung karena hubungan

antara variabel *job satisfaction* dan *work performance* memperlihatkan hasil yang negatif. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Margahana, Haryono, dan Muftasa EQ di tahun 2018 juga memperlihatkan hasil yang serupa, di mana *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *work performance*. Dapat disimpulkan bahwa *work performance* para guru yang bekerja dan mengajar di Sekolah XYZ tidak dipengaruhi oleh *job satisfaction*, karena ada hal lain yang memberi pengaruh lebih besar seperti faktor pelayanan, panggilan sebagai guru, kesamaan dengan visi Sekolah, dan komitmen guru. Hipotesis 10 memperlihatkan hubungan tidak langsung antara *servant leadership* dan *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work motivation* dengan hasil sebesar 8,4% *job satisfaction* dipengaruhi oleh *servant leadership* melalui *work motivation*. Angka ini menunjukkan hasil yang lebih kecil jika dibandingkan dengan hubungan langsung antara *servant leadership* dan *job satisfaction* yaitu sebesar 46,9%. Dapat diambil kesimpulan bahwa *job satisfaction* lebih dipengaruhi oleh secara langsung oleh *servant leadership* dan mediasi *work motivation* memberikan pengaruh yang lebih kecil.

Hipotesis 11 memperlihatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,4%. Hal ini memperlihatkan pengaruh yang positif antara *servant leadership* terhadap *work performance* dengan mediasi *work motivation*. Namun jika dibandingkan dengan hasil nilai koefisien jalur pada hubungan langsung konstruk *servant leadership* dengan *work performance*, maka dapat dilihat bahwa nilainya lebih besar yaitu 7,9%. Dapat disimpulkan bahwa mediasi *work motivation* memiliki pengaruh positif yang lebih kecil terhadap pengaruh *servant leadership* kepada *work performance* jika dibandingkan dengan hubungan langsungnya. Dengan demikian, kinerja guru lebih dipengaruhi oleh *servant leadership* secara langsung dan *work motivation* hanya memberikan sedikit pengaruh terhadap kinerja guru. Hipotesis 12 memperlihatkan hubungan tidak langsung antara *digital competence* dengan *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work motivation* dengan hasil bahwa *work motivation* memberikan pengaruh yang positif terhadap hubungan *digital competence* dengan *job satisfaction* sebesar 32,7%. Pengaruh mediasi *work motivation* lebih besar dalam hubungan ini jika dibandingkan dengan hubungan

langsung antara *digital competence* dengan *job satisfaction*. Dapat disimpulkan bahwa adanya kepemimpinan melayani dalam sebuah organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja jika ditambahkan dengan motivasi kerja yang baik. Untuk itu, motivasi kerja para guru di sekolah XYZ perlu terus ditingkatkan melalui kegiatan-kegiatan yang dapat memacu semangat kerja sehingga *job satisfaction* juga dapat meningkat. Hipotesis 13 memperlihatkan hubungan antara *digital competence* dengan *work performance* yang dimediasi oleh *work motivation* memperlihatkan nilai koefisien jalur sebesar 1,8%. Nilai ini lebih kecil jika dibandingkan dengan hubungan langsung antara *digital competence* terhadap *work performance* yaitu sebesar 58,2%. Hasil nilai koefisien jalur ini memperlihatkan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh yang tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara *digital competence* dengan *work performance*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *work performance* akan meningkat jika guru memiliki *digital competence* yang baik dan akan menjadi semakin baik sebesar 1,8% jika para guru juga memiliki *work motivation* yang baik.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan hasil analisis terhadap variabel-variabel *servant leadership*, *digital competence*, *work motivation*, *job satisfaction* dan *work performance*, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Semakin tinggi *servant leadership* pimpinan yang dirasakan oleh guru, maka motivasi kerja serta kepuasan kerja guru akan meningkat.
2. *Digital competence* merupakan salah satu hal penting untuk dimiliki para guru dan jika kompetensi digital guru baik, maka mereka akan termotivasi pula untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Semakin tinggi kompetensi digital guru, maka motivasi kerja akan semakin meningkat.
3. *Digital competence* berpengaruh terhadap *work performance*. Ketika kompetensi digital seorang guru meningkat, maka kinerja juga akan semakin meningkat, terutama di masa pandemi *Covid-19*, di mana penggunaan teknologi digital menjadi semakin intens untuk keperluan pembelajaran.

4. *Digital competence* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Ini artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompetensi digital, yang jika dilihat pada masa pandemi ini akan berkaitan dengan rasa puas dari guru terhadap pekerjaan yang ia selesaikan karena baiknya kompetensi digital yang dimiliki.
5. *Work motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Ini artinya individu yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.
6. *Job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *work performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa guru yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan memiliki kinerja yang baik dalam bekerja dan mengajar bukan karena factor kepuasan tetapi factor-faktor lain seperti pelayanan, panggilan sebagai guru, kesamaan visi dan komitmen guru.
7. *Mediasi work motivation* memiliki pengaruh yang lebih besar pada hubungan *digital competence* terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, kompetensi digital dan motivasi kerja yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja, semakin baik kompetensi digital ditambah dengan motivasi yang tinggi maka tingkat kepuasan kerja juga akan semakin meningkat.

B. Saran

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali lebih banyak variabel-variabel yang mempengaruhi variabel *digital competence* maupun variabel-variabel yang dipengaruhi olehnya, selain itu pemilihan kata dan penerjemahan bahasa dari alat ukur asli yang berasal dari penelitian sebelumnya, yang berbahasa asing, perlu sangat diperhatikan dengan seksama agar tidak terjadi pergeseran makna serta redundansi dengan item-item pernyataan dari variabel lain yang sejenis dan membingungkan responden.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Mahdy, Yasser F.H., Aisha S. Al-Harthi, and Nesren S. Salah El-Din. 2016. "Perceptions of School Principals' Servant Leadership and Their Teachers' Job Satisfaction in Oman." *Leadership and Policy in Schools* 15, no. 4: 543-66. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1047032>.
- Astuti, Retno Widia, Happyn Fitria, and Rohana. 2020. "The Influence of Leadership Styles and Work Motivation on Teacher's Performance" 1, no. 20: 105-14. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.055>.
- Baluyos, Genelyn R., Helen L. Rivera, and Esther L. Baluyos. 2019. "Teachers' Job Satisfaction and Work Performance." *Open Journal of Social Sciences* 07, no. 08: 206-21. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.78015>.
- Barbuto, J. E., R.W. Hayden, Rick Christman, Emina Subašić, Katherine J. Reynolds, John C. Turner, Kristine E. Veenstra, S. Alexander Haslam, Jon K. Maner, and Nicole L. Mead. 2011. "Testing Relationships Betw Servant Leadership Dimensions and LMX." *Journal of Personality and Social Psychology* 10, no. 1: 482-97.
- Bolarinwa, OladimejiAkeem. 2015. "Principles and Methods of Validity and Reliability Testing of Questionnaires Used in Social and Health Science Researches." *Nigerian Postgraduate Medical Journal* 22, no. 4: 195. <https://doi.org/10.4103/1117-1936.173959>.
- Carvalho, Adelina de Cruz, I Gede Riana, and Augusto de C. Soares. 2020. "Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance."
- Coetzer, Michiel Frederick, Mark Bussin, and Madelyn Geldenhuys. 2017. "The Functions of a Servant Leader." *Administrative Sciences* 7, no. 1: 1-32. <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>.
- Farida, Ida, Syarifudin Tippe, and Billy Tunas. 2020. "The Effect Of Competence and Motivation on Teacher Performance In Development Technology Vocational School Bekasi West Java." *Asia Pacific Journal of Management and Education* 3, no. 1: 12-15. <https://doi.org/10.32535/apjme.v3i1.739>.
- Gašková, Jana. 2020. "Servant Leadership and Its Relation to Work Performance." *Central European Business Review* 9, no. 3: 24-37. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.236>.

- Hair, J. F., G.T. M. Hult, C. Ringle, M. Sarstedt, N. Danks, and S. Ray. 2021. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer.
- Haryono, Siswoyo, Nurul Iman Hima Amrullah, and Suhaimi Surah. 2021. "The Effect of Principal Leadership and Teacher Competence on Teacher Performance: The Role of Work Motivation." *Quality - Access to Success* 22, no. 180: 91–96.
- He, Tao, Chang Zhu, and Frederik Questier. 2018. "Predicting Digital Informal Learning: An Empirical Study among Chinese University Students." *Asia Pacific Education Review* 19, no. 1: 79–90. <https://doi.org/10.1007/s12564-018-9517-x>.
- Hendrawijaya, Arief Tukiman, Muhammad Irfan Hilmi, Fuad Hasan, Niswatul Imsiyah, and Deditiani Tri Indrianti. 2020. "Determinants of Teacher Performance with Job Satisfaction Mediation." *International Journal of Instruction* 13, no. 3: 845–60. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13356a>.
- Hidayatullah, Danang, Anis Eliyana, Hamidah, Tuty Sariwulan, and Agung Dharmawan Buchdadi. 2020. "Testing the Role of Competence and Supervision of Job Satisfaction and Its Impact on Teacher Performance." *Systematic Reviews in Pharmacy* 11, no. 9: 668–75. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.98>.
- Kian, Tan Shen, Wan Fauzian Wan Yusoff, and Sivan Rajah. 2014. "Job Satisfaction and Motivation: What Are the Differences among These Two?" *European Journal of Business and Social Sciences* 3, no. 2: 99–102. <https://doi.org/10.1093/ajhp/39.9.1460>.
- Kulikowski, Konrad, Sylwia Przytuła, and Łukasz Sułkowski. 2021. "E-Learning? Never Again! On the Unintended Consequences of COVID-19 Forced e-Learning on Academic Teacher Motivational Job Characteristics." *Higher Education Quarterly*, no. January: 1–16. <https://doi.org/10.1111/hequ.12314>.
- Langhof, Jan G., and Stefan Guldenberg. 2020. "Servant Leadership: A Systematic Literature Review—toward a Model of Antecedents and Outcomes." *German Journal of Human Resource Management* 34, no. 1: 32–68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903>.
- Locke, Edwin A. 1969. "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance* 4, no. 4: 309–36. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0).
- Loose, Crystal C., and Michael G. Ryan. 2020. "Cultivating Teachers When the School Doors Are Shut: Two Teacher-Educators Reflect on Supervision, Instruction, Change and Opportunity During the Covid-19 Pandemic." *Frontiers in Education* 5, no. November: 1–11. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.582561>.
- Mahler, Daniela, Jörg Großschedl, and Ute Harms. 2018. "Does Motivation Matter? – The Relationship between Teachers' Self-Efficacy and Enthusiasm and Students' Performance." *PLoS ONE* 13, no. 11: 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0207252>.
- Makki, Arooj, and Momina Abid. 2017. "Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance." *Studies in Asian Social Science* 4, no. 1: 38. <https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>.
- Margahana, Helisia, Siswoyo Haryono, and Zainal Muftasa EQ. 2018. "The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Impact on Job Performance of Paramedical Community Health Centers in the City of Bandar Lampung." *Journal of Resources Development and Management* 44: 1–10. https://www.researchgate.net/profile/Siswoyo-Haryono/publication/327096355_The_Effects_of_Job_Motivation_and_Job_Satisfaction_Toward_Organizational_Citizenship_Behavior_OCB_and_Its_Impact_on_Job_Performance_of_Paramedical_Community_Health_Centers_in_the_City_of_Bandar_Lampung.
- Mulyana, Yayan. 2021. "The Influence of Motivation, Ability, Organizational Culture, Work Environment on Teachers

- Performance." *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* 12, no. 4: 99–108.
<https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/2549>.
- Munandar, Aris, Achmad S. Supriyatno, and Alfiana Yuli E. 2021. "The Influence of Work Environment and Teacher Competence through School Climate toward Teacher Performance at All Islamic Junior High School in Malang." *Journal of Economics, Finance And Management Studies* 4, no. 7: 896–903.
<https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i7-02>.
- Nguyen, Phong Thanh, Andri Yandi, and M Rizky Mahaputra. 2020. "Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (a Study of Human Resource Management Literature Studies)." *Dinasti International Journal of Digital Business Management* 1, no. 4: 645–62. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>.
- Northouse, Peter G. 2019. *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. California: SAGE Publications.
- Paais, Maartje, and Jozef R. Pattiruhu. 2020. "Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7, no. 8: 577–88.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pancasila, Irwan, Siswoyo Haryono, and Beni Agus Sulistyo. 2020. "Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7, no. 6: 387–97.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>.
- Pangestu, Umigiarini, and Dedy H. Karwan. 2021. "The Role of the Principal to Increase Teacher Innovation and Creativity during the Pandemic." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 251–266.
- Prayogi, Rayinda Dwi, and Rio Estetika. 2019. "Kecakapan Abad 21: Kompetensi Pendidikan Masa Depan." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 14, no. 2: 144–51.
- Purwanto, Agus. 2020. "Studi Eksplorasi Dampak WFH Terhadap Kinerja Guru." *Journal of Education, Psychology and Counseling* 2, no. 1: 92–100.
- Redecker, Christine. 2017. "European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu." *Publications Office of the European Union*. Luxembourg.
https://moodle.ktu.edu/pluginfile.php/428841/mod_resource/content/1/pdf_digcompedu_a4_final.pdf.
- Riyanto, Setyo, Endri Endri, and Novita Herlisha. 2021. "Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement." *Problems and Perspectives in Management* 19, no. 3: 162–74.
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14).
- Saepurohman, Lukman, and Djam'an Satori. 2021. "The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance." *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* 526, no. Icream 2020: 189–92.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.040>.
- Santoso, Priyono Budi, Masduki Asbari, Edy Siswanto, and Khaerul Fahmi. 2020. "The Role of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour on Performance: Evidence from Indonesian Teachers." *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 01, no. 01: 22–31.
<https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/2>.
- Sendjaya, Sen, James C. Sarros, and Joseph C. Santora. 2008. "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations." *Journal of Management Studies* 45, no. 2: 402–24.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>

- Stanton, Jeffrey M., Evan F. Sinar, William K. Balzer, Amanda L. Julian, Paul Thoresen, Shahnaz Aziz, Gwenith G. Fisher, and Patricia C. Smith. 2002. "Development of a Compact Measure of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index." *Educational and Psychological Measurement* 62, no. 1: 173–91. <https://doi.org/10.1177/001316440206200112>
- Starkey, Louise. 2020. "A Review of Research Exploring Teacher Preparation for the Digital Age." *Cambridge Journal of Education* 50, no. 1: 37–56. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2019.1625867>.
- Suratman, Suratman, Yasir Arafat, and Syaiful Eddy. 2020. "The Influence of Principal's Leadership and Teacher's Competence toward Teacher's Performance in Indonesia." *Journal of Social Work and Science Education* 1, no. 2: 96–104. <https://doi.org/10.52690/jswwse.v1i2.32>.
- Sutrisni, Sahara Indah, and Endi Sarwoko. 2021. "The Role of Leadership Styles and Motivation on Teacher Performance." *Proceedings of the International Conference on Education Universitas PGRI Palembang (INCoEPP 2021)* 565, no. Ancosh 2020: 293–96.
- Tremblay, Maxime A., Céline M. Blanchard, Sara Taylor, Luc G. Pelletier, and Martin Villeneuve. 2009. "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research." *Canadian Journal of Behavioural Science* 41, no. 4: 213–26. <https://doi.org/10.1037/a0015167>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen. 2005.
- Wahyuni, Dewi Urip, Budiman Christiananta, and Anis Eliyana. 2014. "Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya." *Educational Research International Vol. 3(2) April 2014* 3, no. April: 82–96.
- Zubaidah, R. A., Siswoyo Haryono, and Udin Udin. 2021. "The Effects of Principal Leadership and Teacher Competence on Teacher Performance: The Role of Work Motivation." *Quality - Access to Success* 22, no. 180: 91–96.
- Zulhafizh, Zulhafizh, and Silvia Permatasari. 2020. "Developing Quality of Learning in the Pandemic Covid-19 Through Creative and Critical Thinking Attitudes." *JURNAL PAJAR (Pendidikan Dan Pengajaran)* 4, no. 5: 937. <https://doi.org/10.33578/pjr.v4i5.8080>.