



Pengaruh *Servant Leadership* dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru dengan Mediasi Motivasi Guru dan *Work Engagement* di SMP Negeri 3 Tomohon

Yuliana Widiyasari Tandialla¹, Ardi Ardi², Richard Andre Sunarjo³

^{1,2,3}Universitas Pelita Harapan, Indonesia

E-mail: saritandialla@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-08-05 Revised: 2025-09-12 Published: 2025-10-20 Keywords: <i>Servant Leadership;</i> <i>Teacher Competence;</i> <i>Teacher Motivation;</i> <i>Work Engagement;</i> <i>Teacher Performance.</i>	In an effort to improve the quality of education, SMP Negeri 3 Tomohon faces challenges related to the declining quality of learning. According to the 2024 Education Report Card, learning achievement dropped to 61.3%, a decrease of 2.18% compared to the previous year. Observations by the school principal revealed that classroom orderliness remains low, particularly regarding communication between teachers and students as well as the reinforcement of classroom agreements. This study aims to examine the influence of servant leadership and teacher competence on teacher performance, with teacher motivation and work engagement as mediating variables. A questionnaire consisting of 50 items was distributed to 32 teacher respondents at SMP Negeri 3 Tomohon. The data were processed and analyzed using PLS-SEM. The results showed that servant leadership had a positive effect on teacher performance. Teacher competence, teacher motivation, and work engagement had a positive effect on teacher performance. The findings also indicated that competence positively influenced teacher performance through teacher motivation, and that servant leadership positively influenced teacher performance through both teacher motivation and work engagement.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-08-05 Direvisi: 2025-09-12 Dipublikasi: 2025-10-20 Kata kunci: <i>Servant leadership;</i> <i>Kompetensi Guru;</i> <i>Motivasi Guru;</i> <i>Work Engagement;</i> <i>Kinerja Guru.</i>	Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, SMP Negeri 3 Tomohon menghadapi tantangan terkait penurunan kualitas pembelajaran. Berdasarkan data Rapor Pendidikan tahun 2024, capaian pembelajaran turun menjadi 61,3%, mengalami penurunan sebesar 2,18% dibandingkan tahun sebelumnya. Observasi kepala sekolah mengungkapkan bahwa keteraturan suasana kelas masih rendah, terutama terkait komunikasi antara guru dan siswa serta penguatan kesepakatan kelas. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh servant leadership dan kompetensi guru terhadap kinerja guru dengan mediasi motivasi guru dan work engagement. Kuesioner dengan 50 item disebarikan kepada 32 responden guru di SMP Negeri 3 Tomohon. Data diolah dan dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Begitupun dengan kompetensi guru, motivasi guru dan work engagement berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil penelitian juga menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi guru, serta servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi guru dan work engagement.

I. PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia memiliki andil yang sangat penting dalam membangun masa depan bangsa. Dengan struktur yang mencakup pendidikan dasar dan menengah, serta berbagai macam lembaga pendidikan, sistem ini menjadi fondasi yang kuat bagi perkembangan individu dan masyarakat secara keseluruhan. Pentingnya pendidikan tercermin dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas hidup bangsa melalui pembinaan keterampilan dan pembentukan watak serta peradaban bangsa yang terhormat.

Sekolah sebagai institusi pendidikan formal memiliki pendekatan strategis untuk mencapai

tujuan pendidikan nasional tersebut. Sebagai lembaga yang menyelenggarakan proses pembelajaran, sekolah bertanggung jawab menciptakan suasana yang mendukung pembelajaran, menyediakan fasilitas yang memadai, dan juga menjamin bahwa kegiatan pembelajaran terlaksana sesuai dengan kurikulum yang sudah ditentukan. Keberhasilan sekolah dalam menjalankan peran ini sangat ditentukan oleh kinerja guru yang menjadi penggerak utama dalam berlangsungnya proses pendidikan (Suwondo et al. 2023).

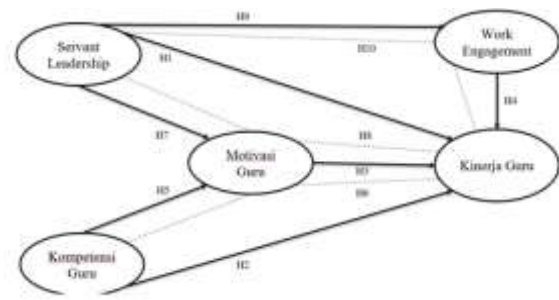
SMP Negeri 3 Tomohon termasuk dalam jajaran sekolah negeri yang dikelola oleh Dinas Pendidikan Kota Tomohon, Provinsi Sulawesi Utara. Sebagai lembaga pendidikan formal, SMP

Negeri 3 Tomohon terus mengupayakan pengembangan potensi siswa secara optimal untuk meraih keberhasilan baik dalam aspek akademis maupun kegiatan non-akademis. Upaya ini dilakukan melalui peningkatan mutu pembelajaran, pembinaan karakter, serta penguatan budaya positif di lingkungan sekolah.

Namun, dalam perjalanannya, sekolah juga menghadapi tantangan dalam hal kualitas pembelajaran. Berdasarkan data Rapor Pendidikan tahun 2024, ditemukan adanya penurunan kualitas pembelajaran, dengan label capaian 61,3% turun 2,18 % dari tahun sebelumnya yang mengindikasikan bahwa proses belajar mengajar belum berjalan optimal. Dalam sistem aplikasi pengelolaan kinerja guru, terdapat enam indikator utama yang menjadi acuan evaluasi. Namun, berdasarkan data dari Rapor Pendidikan tahun 2024, indikator yang menjadi sorotan adalah keteraturan suasana kelas. Indikator ini mencakup tiga aspek penting, yaitu komunikasi positif antara guru dan siswa, strategi pengelompokan untuk meningkatkan keterlibatan peserta didik, serta penerapan dan penguatan kesepakatan kelas. Sebagai tindak lanjut, kepala sekolah melakukan observasi langsung terhadap seluruh guru dengan fokus pada indikator keteraturan suasana kelas tersebut.

Dari data terlihat bahwa sebagian besar guru belum menunjukkan kinerja yang optimal dalam menciptakan pembelajaran yang efektif dan kondusif. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara harapan mutu pembelajaran dan praktik di lapangan. Kesenjangan ini tidak hanya menunjukkan perlunya peningkatan dalam hal teknis pembelajaran, tetapi juga mengarah perilaku kerja dan profesionalisme guru. Dengan demikian, *servant leadership*, kompetensi guru, motivasi, serta keterikatan guru dalam menjalankan tugasnya (*work engagement*) menjadi faktor-faktor penting yang diduga turut memengaruhi kinerja guru.

Dalam penelitian ini mengembangkan model dengan menggunakan lima variabel yaitu, *servant leadership*, kompetensi guru, sebagai mediator motivasi guru, *work engagement* dan kinerja guru, seperti digambarkan di bawah ini :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Modifikasi Anshori et al (2023)

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu pendekatan yang bertujuan untuk memperoleh temuan melalui analisis angka serta penerapan teknik-teknik statistik. Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 3 Tomohon, yang merupakan salah satu sekolah negeri yang berada di kota Tomohon. Penelitian dilaksanakan pada semester genap tahun pelajaran 2024/2025 dengan rentang waktu pelaksanaan dari bulan maret hingga mei 2025. Prosedur penelitian dibagi dalam tiga tahap yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap pengelolaan data.

Populasi dari penelitian ini adalah semua guru yang ada di SMP Negeri 3 Tomohon sebanyak 32 orang. sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu secara sensus di mana semua anggota populasi dijadikan sampel. Peneliti mengumpulkan data secara langsung dari partisipan penelitian, termasuk data primer, yaitu data asli yang diperoleh melalui penyebaran survei atau kuesioner penelitian. Instrumen penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini berbentuk kuesioner tertutup berdasarkan indikator dari teori-teori yang relevan dan diadaptasi dari penelitian sebelumnya.

Pada penelitian ini, metode analisis yang diterapkan meliputi statistik deskriptif untuk menggambarkan data, serta statistik inferensial untuk menguji hubungan antar variabel melalui pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Pengolahan data dilakukan dengan metode PLS-SEM, menggunakan perangkat lunak SMART-PLS versi 4. Statistik deskriptif adalah pendekatan dalam analisis data yang berfungsi untuk mengolah, merangkum, dan menyajikan data yang telah diperoleh dalam bentuk yang lebih sederhana dan informatif (Sugiyono 2013). Analisis dilakukan dalam dua jalur yaitu yaitu Model Pengukuran (*outer model*) mencakup tiga aspek utama, *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability*. dan Model Struktural (*inner model*) yang terdiri dari beberapa

indikator utama yang dinilai meliputi nilai *R-Square* (R^2), dan ukuran efek (*f-Square*). Pengujian Hipotesis terdiri dari uji mediasi (*indirect dan total effect*) dan uji nilai koefisien jalur (*path-coefficient*). *Importance Performance Map Analysis* (IPMA) merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mengetahui atribut atau indikator dari suatu produk atau layanan yang perlu diperbaiki guna meningkatkan mutu layanan. Metode ini tidak hanya menilai sejauh mana kinerja (*performance*) dari suatu indikator, tetapi juga seberapa penting (*importance*) indikator tersebut dalam suatu dimensi layanan. (Prayatno et al. 2022).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Uji Model Pengukuran Reflektif (*Outer Model*)

a) Uji Convergent Validity

1) Outer Loading

Indikator pada variabel *Servant Leadership*, Kompetensi Guru, Motivasi Guru, *Work Engagement*, dan Kinerja Guru menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0.70, sehingga dapat dikategorikan valid untuk mengukur konstruk masing-masing.

2) Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 1. Validitas Konvergen
(Average Variance Extracted - AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> (SL)	0.610	Valid
Kompetensi Guru (KG)	0.714	Valid
Motivasi Guru (MG)	0.698	Valid
<i>Work Engagement</i> (WE)	0.625	Valid
Kinerja Guru	0.657	Valid

Seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai AVE di atas 0.50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

b) Uji Discriminant validity

Tabel 2. Heterotrait-Monotrait Ratio
(HTMT)

Variabel	KG	KGR	MG	SL	WE
KG					
KGR	0.818				
MG	0.682	0.895			
SL	0.350	0.600	0.647		
WE	0.764	0.873	0.896	0.720	

Berdasarkan hasil analisis HTMT, seluruh nilai antar variabel berada di bawah batas 0.90, yang menunjukkan validitas diskriminan terpenuhi.

2. Uji Internal Consistency Reliability

Tabel 3. Cronbach Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
Kompetensi Guru (KG)	0.893	0.906
Kinerja Guru (KGR)	0.942	0.944
Motivasi Guru (MG)	0.912	0.925
<i>Servant Leadership</i> (SL)	0.848	0.852
<i>Work Engagement</i> (WE)	0.895	0.895

Berdasarkan data dalam tabel, *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melampaui ambang batas minimum sebesar 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang tinggi.

3. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*innner model*) dilakukan setelah terlebih dahulu menyelesaikan analisis terhadap model pengukuran (*outter model*).

a) Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Uji Multikolinearitas (inner VIF)

Variabel	KGR	MG	SL	WE
KG		2.187	1.083	
KGR				
MG		3.321		
SL		1.905	1.083	1.000
WE		4.344		

Berdasarkan hasil uji kolinearitas menggunakan nilai VIF, Seluruh nilai berada di bawah ambang batas 5, yang secara statistik mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel independen dalam model bebas dari indikasi multikolinearitas yang serius.

Tabel 5. R2 dan R2 Adjusted

Variabel	R-square	R-square adjusted	Keterangan
KGR	0.807	0.776	Kuat
MG	0.590	0.560	Moderat
WE	0.406	0.385	Lemah

b) Pengaruh Efek (*Effect Size* – F2)

Tabel 6. Nilai Pengaruh efek (Effects size – f2)

Variabel	KG	KGR	MG	SL	WE
KG		0.317	0.623		
KGR					
MG		0.279			
SL		0.027	0.423		0.683
WE		0.026			

Kompetensi guru (KG) memberikan pengaruh sedang terhadap kinerja guru (KGR) dengan nilai f^2 sebesar 0,317, dan pengaruh besar terhadap motivasi guru (MG) dengan nilai 0,623. Motivasi guru sendiri memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja guru dengan nilai 0,279. *Servant leadership* (SL) memberikan pengaruh kecil terhadap kinerja guru sebesar 0,027, namun memiliki pengaruh besar terhadap motivasi guru (MG) sebesar 0,413 dan *work engagement* (WE) sebesar 0,683. Terakhir, *work engagement* berpengaruh kecil terhadap Kinerja Guru dengan nilai 0,026.

c) Nilai Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Tabel 7. Koefisien Jalur

Variabel	Path coefficients
KG -> KGR	0.366
KG -> MG	0.526
MG -> KGR	0.423
SL -> KGR	0.100
SL -> MG	0.433
SL -> WE	0.637
WE -> KGR	0.147

d) Uji Mediasi (Indirect and Total Effects)

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects)

Variabel	indirect effects
SL -> MG -> KGR	0.183
KG -> MG -> KGR	0.222
SL -> WE -> KGR	0.093

Tabel 9. Total Effects

Variabel	KGR	MG	WE
KG	0.588	0.526	
MG	0.423		
SL	0.377	0.433	0.637
WE	0.147		

e) Hasil Pengujian Hipotesis

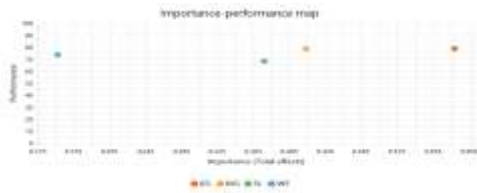
Berdasarkan pada hasil uji hipotesis maka dapat disimpulkan bahwa

Tabel 10. Hasil Pengujian hipotesis

Hipotesis	Koefisien Jalur	Hasil Uji
H1: <i>Servant Leadership</i> (SL) berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru (KGR)	0.100	Didukung
H2: Kompetensi Guru (KG) berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru (KGR)	0.366	Didukung
H3: Motivasi Guru (MG) berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru (KGR)	0.423	Didukung
H4: <i>Work engagement</i> (WE) berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru (KGR)	0.147	Didukung
H5: Kompetensi Guru (KG) berpengaruh positif terhadap Motivasi Guru (MG)	0.526	Didukung
H6: Kompetensi Guru berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Guru	0.222	Didukung
H7: <i>Servant Leadership</i> (SL) berpengaruh positif terhadap Motivasi Guru	0.433	Didukung
H8: <i>Servant Leadership</i> (SL) berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Guru (MG)	0.183	Didukung
H9: <i>Servant Leadership</i> (SL) berpengaruh positif terhadap Work Engagement (WE)	0.637	Didukung
H10: <i>Servant Leadership</i> (SL) berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru (KGR) melalui <i>Work engagement</i> (WE)	0.093	Didukung

f) Analisis IPMA (Importance Performance Matrix Analysis)

Pada penelitian ini kinerja guru dipengaruhi oleh *servant leadership*, kompetensi guru, motivasi guru dan *work engagement*.



Gambar 2. Hasil Analisis IPMA variabel Kinerja Guru

Kinerja Guru (KG) dan Motivasi Guru (MG) berada di sebelah kanan atas grafik. Hal ini menunjukkan bahwa keduanya merupakan aspek yang sangat penting dalam mendukung kinerja guru, dan saat ini telah berjalan dengan baik. Guru dinilai telah menunjukkan profesionalisme yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam menjalankan tanggung jawab lain di sekolah. Motivasi kerja yang dimiliki guru juga sudah cukup kuat untuk mendorong mereka mencapai target-target yang diberikan. Oleh karena itu, kedua aspek ini perlu terus dipertahankan agar tetap menjadi kekuatan utama dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

B. Pembahasan

1. Hipotesis: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Nilai koefisien jalur 0,100 lebih besar dari 0 artinya *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suyanto et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hermanto dan Srimulyani (2022) dalam penelitiannya juga menunjukkan *servant leadership* secara langsung mempengaruhi kinerja guru.

2. Hipotesis 2: Kompetensi guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Nilai koefisien jalur 0,366 lebih besar dari 0 artinya kompetensi guru memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alimmudin (2022) yang menunjukkan kompetensi guru berpengaruh langsung terhadap kinerja guru.

3. Hipotesis 3: Motivasi guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Nilai koefisien jalur sebesar 0,423 menunjukkan angka yang lebih besar dari nol, yang berarti bahwa motivasi guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki guru, maka semakin baik pula kinerjanya. Penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa motivasi adalah salah satu elemen kunci yang berperan mendorong peningkatan kinerja individu dalam konteks pendidikan (Sariakin et al. 2025).

4. Hipotesis 4: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Nilai koefisien jalur sebesar 0,147 menunjukkan angka yang lebih besar dari nol, yang menandakan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Artinya, semakin tinggi keterikatan kerja yang dirasakan guru, maka semakin baik pula kinerja yang ditampilkan, temuan ini sejalan dengan penelitian Ferdiana, Lian, dan Rahman (2025) yang mengungkapkan *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

5. Hipotesis 5: Kompetensi guru berpengaruh positif terhadap motivasi guru

Nilai koefisien jalur sebesar 0,526 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa kompetensi guru memiliki pengaruh positif terhadap motivasi guru. Pada penelitian Putra dan Negara (2021) menunjukkan kompetensi guru terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru.

6. Hipotesis 6: Kompetensi guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui Motivasi guru

Nilai koefisien jalur sebesar 0,526 untuk pengaruh kompetensi guru terhadap motivasi, dan 0,423 untuk pengaruh motivasi terhadap kinerja guru. Jika keduanya dikombinasikan, total pengaruh tidak langsung kompetensi guru terhadap kinerja guru melalui motivasi mencapai 0,222. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syah Siti Hinda dan Affandi Naufal (2024) yang menunjukkan kompetensi

berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi

7. Hipotesis 7: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi guru

Nilai koefisien jalur sebesar 0.433 lebih besar dari 0 artinya *servant leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abu dan Mustamid (2023) yang menunjukkan *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

8. Hipotesis 8: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi guru

Nilai koefisien jalur sebesar 0.433 dan 0.423 sehingga totalnya pengaruh tidak langsungnya 0.183. hal ini berarti *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi guru. Hasil penelitian ini memiliki keterikatan dengan penelitian sebelumnya oleh Sugito et al. (2022) yang mengindikasikan bahwa *servant leadership* memiliki kontribusi tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi.

9. Hipotesis 9: *Servant leadership* berpengaruh positif work engagement

Nilai koefisien jalur sebesar 0.637 lebih besar dari 0 artinya *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Febrianti dan Yulian (2022) yang membuktikan bahwa *servant leadership* berkontribusi positif terhadap *work engagement*.

10. Hipotesis 10: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui *work engagement*

Nilai koefisien jalur sebesar 0.637 dan 0.147 sehingga totalnya 0.093 hal ini berarti *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Wati dan Warsindah (2022) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* secara signifikan meningkatkan kinerja guru melalui *work engagement* sebagai mediator.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* di SMP Negeri 3 Tomohon secara langsung dapat mempengaruhi kinerja guru di sekolah tersebut.
2. Kompetensi guru memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh guru di SMP Negeri 3 Tomohon mampu meningkatkan kinerja guru di sekolah tersebut.
3. Motivasi Guru memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi yang tinggi di SMP negeri 3 Tomohon mampu menunjukkan tanggung jawab dan semangat kerja yang besar sehingga mampu meningkatkan kinerja guru di sekolah tersebut.
4. *Work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan guru yang memiliki keterikatan kerja di SMP Negeri 3 Tomohon cenderung berdedikasi, menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna sehingga mampu meningkatkan kinerja guru.
5. Kompetensi guru memiliki pengaruh positif terhadap motivasi guru. Hal ini menunjukkan kompetensi yang dimiliki oleh guru di SMP Negeri 3 Tomohon tidak hanya berdampak pada pelaksanaan namun dapat mendorong peningkatan motivasi guru di sekolah tersebut.
6. Kompetensi guru memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi guru. Hal ini menunjukkan motivasi guru terbukti sebagai mediasi yang kuat di mana kompetensi guru meningkat saat dimediasi oleh motivasi guru.
7. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi guru. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang diterapkan di SMP Negeri 3 Tomohon mampu menciptakan hubungan intrapersonal yang baik, memberikan dukungan dan penghargaan sehingga mampu mendorong guru untuk termotivasi.

8. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi guru. Ini menunjukkan pentingnya motivasi guru sebagai mediasi antara *servant leadership* dengan kinerja guru.
9. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan *servant leadership* di SMP Negeri 3 Tomohon mampu meningkatkan *work engagement* sehingga guru lebih antusias dan menikmati proses pembelajaran yang dilaksanakan.
10. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* menjadi mediasi penting antara *servant leadership* dan kinerja guru.

B. Saran

Berdasarkan proses yang sudah dilakukan dan hasil penelitian yang diperoleh, maka beberapa saran yang mungkin akan bermanfaat bagi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian ini hanya melibatkan sampel yang kecil, direkomendasikan untuk melibatkan sampel yang lebih besar dan beragam dari berbagai institusi pendidikan agar hasil penelitian menjadi lebih representatif dan memiliki generalisasi yang lebih kuat.
2. Disarankan penambahan pengaruh variabel lain terhadap *work Engagement* seperti *job satisfaction*, *burnout*, *well being* dan *work life balance*.
3. Disarankan untuk melakukan penelitian kualitatif atau campuran dengan kuantitatif, agar dapat menemukan kondisi yang sebenarnya tentang persepsi sikap terhadap pimpinan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abu, Kholed, and Mustamid. (2023). Pengaruh *Servant Leadership* Dan Insentif Terhadap Motivasi Kinerja Guru Di Sekolah Bunbuketa Provinsi Narathiwat Selatan Thailand. *Jurnal Pendidikan dan Konseling* 5, no. 2, 6066–6073.
- Alimmudin, Alimmudin. (2022) The Effect of Teacher Competence, Work Discipline and Work Motivation on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research* 05, no. 06, 2422–2427.
- Anshori, Lutfi Isa, Purnamie Titisari, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Handriyono, Raden Andi Sularso, and Arnis Budi Susanto. (2023). The Influence of *Servant Leadership* on Motivation, Work Engagement, Job Satisfaction and Teacher Performance of Vocational Hight School Teachers in Jember City. *Quality - Access to Success* 24, no. 194, 261–273.
- Febrianti, Adjeng Mariana, and Eka Triana Yulian. (2022). Analyzing the Influence of *Servant Leadership* on Job Performance through Work Engagement as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478) 11, no. 6, 157–164.
- Ferdiana, Roswinda Maria, Bukman Lian, and Andi Rahman. (2025). Pengaruh Work Engagement Dan Empowering Leadership Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dadar Sekecamatan Sematang Borang. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 3, 906–914.
- Hermanto, Yustinus Budi, and Veronika Agustini Srimulyani. (2022). The Role of *Servant Leadership* and Work Engagement in Improving Extra-Role Behaviour and Teacher Performance. *International Journal of Productivity and Quality Management* 35, no. 1, 57–77.
- Paryatno, Luksi, Hari Linda Lukitowati, and M. Arna Ramadhan. (2022), “Evaluasi Pembelajaran Berbasis Webinar Dengan Importance Performance Matrix Analysis (Ipma).” *Jurnal Teknodik* 26, no. April 2021, 89–100.
- Putra, I Wayan Ardiana, and I Gusti Agung Oka Negara. (2021). Kontribusi Kompetensi Profesional Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SD. *Jurnal Imiah Pendidikan dan Pembelajaran* 5, no. 1 .95.
- Sariakin, Sariakin, Manovri Yeni, Musliadi Bin Usman, Aman Simare Mare, Munzir Munzir, and Muhamad Saleh. (2025). Fostering a Productive Educational Environment: The Roles of Leadership, Management Practices, and Teacher Motivation. *Frontiers in Education* 10, no. February
- Sugito, Sugito, Anak Agung Gede Agung, I Made Yudana, and I Putu Wisna Ariawan. (2022). Digital Testing Application in Knowing the Effect of *Servant Leadership* and Work

- Motivation on Teacher Performance. *International journal of health sciences* 6, no. 2, 682–698.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta,
- Suwondo, Wiwik Lestari, Sugiyo Sugiyo, and Joko Sutarto. (2023). Pengaruh Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Guru Taman Kanak-Kanak. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 7, no. 6, 7329–7337.
- Suyanto, Sucihatiningsih Dian Wisika Prajanti, Kardoyo, and Eko Handoyo. (2024). The Role of Servant Leadership, School Culture and Supervision System on Teacher Performance Mediated by Teacher Competence and Moderated by Good Scholl Governance. *Journal of Ecohumanism* 3, no. 7, 2477–2508.
- Syah Siti Hinda, Affandi Naufal, Umalihayati. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Pada Sekolah Dasar Swasta Di Kabupaten Serang. *Social, Humanities, and Educational Studies* 7, no. 3, 2589–2598. <https://jurnal.uns.ac.id/SHES/article/view/93451>.
- Wati, Nila Mustika, and Lucy Warsindah. (2022). Pengaruh Servant Leadership, Competency, Motivation Terhadap Job Performance Dengan Peran Mediasi Work Engagement Pada Pegawai Kementerian Kelautan Dan Perikanan. *Jurnal Ekonomi Efektif* 4, no. 4, 574