

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH DAN ETOS
KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMP SE-KECAMATAN MUARA
TAHUN AJARAN 2025/2026**

Debora Sianturi¹ Rencan C. Marbun

Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Tarutung

(deborasianturi1982@gmail.com), (rencaris72@gmail.com)

Abstract (English)

This study aims to determine: (1) the influence of principal servant leadership on teacher performance, (2) the influence of teacher work ethic on teacher performance, and (3) the influence of principal servant leadership and teacher work ethic simultaneously on teacher performance in junior high schools throughout Muara District in the 2025/2026 academic year. This study uses a quantitative method with an ex post facto research design and a survey approach. The research population was all 104 state junior high school teachers in Muara District from four schools. The research sample consisted of 83 people determined using the Slovin formula with a 5% error rate and proportional stratified random sampling technique. Data on principal servant leadership (X_1) and teacher work ethic (X_2) were collected through a Likert scale questionnaire, while teacher performance data (Y) were collected through a Likert scale questionnaire. The analysis techniques used were simple linear regression and multiple linear regression. The results of the study showed that: (1) the principal's servant leadership had a positive and significant effect on teacher performance with a calculated t value = 6.940, Sig. = 0.000, and R^2 = 0.373, meaning it contributed 37.3%; (2) the teacher's work ethic had a positive and significant effect on teacher performance with a calculated t value = 8.791, Sig. = 0.000, and R^2 = 0.488, meaning it contributed 48.8%; and (3) the principal's servant leadership and the teacher's work ethic simultaneously had a positive and significant effect on teacher performance with F_{count} = 54.342, Sig. = 0.000, R = 0.759, and R^2 = 0.576, meaning the two variables together contributed 57.6% to teacher performance. The resulting multiple regression equation is $Y = 17.020 + 0.248X_1 + 0.505X_2$.

Article History

Submitted: 12 Juli 2026

Accepted: 20 Juli 2026

Published: 22 Juli 2026

Key Words

*servant leadership,
teacher work ethic,
teacher performance*

Abstrak (Indonesia)

itian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh kepemimpinan *servant leadership* kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) pengaruh etos kerja guru terhadap kinerja guru, dan (3) pengaruh kepemimpinan *servant leadership* kepala sekolah dan etos kerja guru secara simultan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri se-Kecamatan Muara Tahun Ajaran 2025/2026.

itian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian *ex post facto* dan pendekatan survei. Populasi penelitian berjumlah 104 guru SMP Negeri yang berasal dari empat sekolah di Kecamatan Muara. Sampel penelitian terdiri atas 83 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% dan teknik *proportional stratified random sampling*. Data kepemimpinan *servant leadership* kepala sekolah (X_1) dan etos kerja guru (X_2) dikumpulkan melalui angket berskala Likert, sedangkan data kinerja guru (Y) juga diperoleh menggunakan angket berskala Likert. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis regresi linear sederhana dan analisis regresi linear berganda.

penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan

Sejarah Artikel

Submitted: 12 Juli 2026

Accepted: 20 Juli 2026

Published: 22 Juli 2026

Kata Kunci

*servant leadership, etos
kerja guru, kinerja guru.*

nilai t hitung sebesar 6,940, nilai signifikansi 0,000, dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,373, yang berarti memberikan kontribusi sebesar 37,3%; (2) etos kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai t hitung sebesar 8,791, nilai signifikansi 0,000, dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,488, yang berarti memberikan kontribusi sebesar 48,8%; serta (3) kepemimpinan *servant leadership* kepala sekolah dan etos kerja guru secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai F hitung sebesar 54,342, nilai signifikansi 0,000, koefisien korelasi (R) sebesar 0,759, dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,576, yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 57,6% terhadap kinerja guru. Persamaan regresi linear berganda yang diperoleh adalah $Y = 17,020 + 0,248X_1 + 0,505X_2$.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti pada bulan Oktober-November 2024 di SMP Negeri 1 Muara, SMP Negeri 2 Muara, SMP Negeri 3 Muara, dan SMP Negeri 4 Muara melalui teknik wawancara dengan kepala sekolah, observasi dokumen perangkat pembelajaran, dan pengamatan langsung proses pembelajaran di kelas, ditemukan beberapa permasalahan terkait kinerja guru.

Hasil wawancara dengan empat kepala sekolah menunjukkan bahwa sebagian guru belum menyiapkan perangkat pembelajaran secara lengkap dan sistematis. Observasi terhadap dokumen pembelajaran menunjukkan bahwa dari total 84 guru yang mengajar di keempat sekolah tersebut, sekitar 52 guru (61,9%) belum melengkapi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), bahan ajar, dan instrumen penilaian sesuai standar Kurikulum Merdeka.

Pengamatan di kelas juga menunjukkan bahwa sekitar 65% guru belum maksimal memanfaatkan teknologi pembelajaran berbasis digital seperti aplikasi pembelajaran interaktif, platform e-learning, atau media pembelajaran multimedia. Selain itu, sebagian besar guru masih menggunakan metode konvensional dan belum sepenuhnya menerapkan model pembelajaran aktif, kolaboratif, dan berpusat pada peserta didik sesuai tuntutan Kurikulum Merdeka. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki guru dengan tuntutan perkembangan pendidikan saat ini.

Beberapa guru juga masih menunjukkan etos kerja yang belum optimal, seperti kurang disiplin dalam kehadiran (tercatat rata-rata keterlambatan 2-3 kali per bulan), kurang inisiatif dalam mengembangkan perangkat pembelajaran (sekitar 40% guru tidak memperbarui RPP setiap semester), tanggung jawab yang rendah dalam menyelesaikan tugas administrasi guru tepat waktu, serta kurang aktif mengikuti kegiatan pengembangan profesi berkelanjutan seperti workshop, seminar, dan pelatihan. Padahal, partisipasi dalam pengembangan profesi berkelanjutan sangat penting untuk meningkatkan kompetensi

guru sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kondisi etos kerja yang rendah ini termanifestasi dalam empat dimensi: (1) kedisiplinan yang lemah, terlihat dari tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran yang cukup tinggi; (2) komitmen yang belum optimal terhadap peningkatan kualitas pembelajaran; (3) tanggung jawab profesional yang kurang, terbukti dari tidak lengkapnya administrasi pembelajaran; dan (4) motivasi kerja yang rendah, ditandai minimnya keikutsertaan dalam kegiatan pengembangan diri. Hal ini semakin mempertegas bahwa etos kerja guru perlu diperkuat melalui dukungan kepemimpinan yang efektif dan kebijakan yang tepat dari pihak sekolah.

Dari sisi kepemimpinan, ditemukan bahwa pendampingan dan supervisi dari kepala sekolah belum dilakukan secara optimal dan berkelanjutan. Supervisi yang dilakukan cenderung bersifat administratif dan kurang memberikan pembinaan pedagogik yang konstruktif. Padahal, supervisi akademik yang terstruktur dan berorientasi pada pengembangan dapat membantu guru memperbaiki kompetensi pedagogik dan professional.

Etos kerja guru juga menjadi variabel penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Guru yang memiliki etos kerja tinggi lebih siap menghadapi perubahan kurikulum, lebih disiplin dalam mempersiapkan pembelajaran, dan lebih kreatif dalam menciptakan suasana belajar yang menarik dan bermakna. Penelitian Rahayu dan Susanto (2020) menunjukkan bahwa etos kerja berkorelasi positif dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan pengembangan profesi.

Dengan demikian, hubungan antara *servant leadership* kepala sekolah, etos kerja guru, dan kinerja guru merupakan hubungan yang saling memengaruhi dan bersinergi. Kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan yang memberdayakan agar guru dapat meningkatkan etos kerja dan menjalankan tugas secara profesional. Sebaliknya, guru dengan etos kerja tinggi akan lebih responsif terhadap kepemimpinan yang suportif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik..

Dengan meningkatnya tuntutan profesionalisme guru melalui implementasi Kurikulum Merdeka, diperlukan dukungan kepemimpinan yang tepat serta etos kerja yang kuat agar guru dapat beradaptasi dan memberikan pembelajaran yang berkualitas. Kurikulum Merdeka menuntut guru untuk lebih kreatif, inovatif, dan mandiri dalam merancang pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik. Hal ini memerlukan dukungan penuh dari kepala sekolah sebagai pemimpin dan komitmen kuat dari guru itu sendiri.

II. KAJIAN TEORI

1. Kinerja Guru

Menurut Mulyasa (2021:136) menyatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Uno dan Lamatenggo (2022:61), kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin baik kuantitas maupun kualitasnya. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Jadi kinerja guru adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang ditunjukkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik, yang meliputi kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran serta mengembangkan kompetensi profesionalnya secara berkelanjutan.

Sejalan dengan itu, Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah menegaskan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; serta (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

2. *Servant Leadership*

Konsep *servant leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam esainya yang berjudul "*The Servant as Leader*". Greenleaf (2002) dalam Eva et al. (2019:113) mendefinisikan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani terlebih dahulu. Northouse (2021:265) menjelaskan bahwa *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kebaikan bawahan, organisasi, dan masyarakat di atas kepentingan pribadi pemimpin. *Servant leader* fokus pada kebutuhan bawahan dan membantu mereka menjadi lebih otonom, bebas, dan lebih seperti pelayan itu sendiri. Dalam konteks pendidikan, *servant leadership* kepala sekolah berarti kepala sekolah mengutamakan kepentingan guru, siswa, dan seluruh warga sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya.

Spears (2020) dalam Wijaya dan Hidayat (2020:45) mengidentifikasi sepuluh karakteristik utama dari *servant leadership*, yaitu: (1) *listening* (mendengarkan); (2) *empathy* (empati); (3) *healing* (penyembuhan); (4) *awareness* (kesadaran); (5) *persuasion*

(persuasi); (6) *conceptualization* (konseptualisasi); (7) *foresight* (pandangan ke depan); (8) *stewardship* (penatalayanan); (9) *commitment to the growth of people* (komitmen terhadap pertumbuhan orang); dan (10) *building community* (membangun komunitas).

3. Etos Kerja Guru

Arionang (2018:1157) menyebutkan bahwa *A professional teacher does not only teach but also educates, guides, directs, trains, assesses, and evaluates students. They must have four competencies including 1) Pedagogic competence: ability to manage learning: understanding the foundation of education and participants, being able to develop curriculum, and designing learning, 2) personality competence: faithful, wise, wise, authoritative, honest, democratic, and an example for students, 3) social competence: able to communicate well or in society, and 4) professional competence: mastering the field taught.*

Menurut keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge (2021:89) mendefinisikan etos kerja sebagai sikap mental yang tercermin dalam nilai disiplin, tanggung jawab, komitmen, dan keinginan untuk bekerja lebih baik serta keyakinan bahwa kerja keras merupakan jalan untuk mencapai kesuksesan.

Anoraga (2009:23) mendefinisikan etos kerja sebagai pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat manusia terhadap kerja. Dalam konteks profesionalisme guru, Anoraga menegaskan bahwa guru yang memiliki etos kerja tinggi akan menunjukkan: (1) kemauan bekerja keras dan sungguh-sungguh; (2) keyakinan bahwa bekerja adalah sesuatu yang bermakna dan bernilai; (3) disiplin dalam menyelesaikan tugas; dan (4) bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, etos kerja guru adalah sikap mental positif yang tercermin dalam komitmen, disiplin, tanggung jawab, dan motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas sebagai pendidik.

Pandangan Alkitab tentang etos kerja menegaskan bahwa bekerja adalah panggilan dan tanggung jawab yang berasal dari Tuhan. Manusia diciptakan untuk mengusahakan dan memelihara ciptaan-Nya (Kejadian 2:15), sehingga kerja bukan sekadar aktivitas ekonomi, melainkan bagian dari ketaatan kepada Allah. Setiap pekerjaan dipandang sebagai amanah yang harus dilakukan dengan sungguh-sungguh dan dapat dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan (Matius 25:14–30).

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *ex post facto* dan pendekatan survei. Penelitian ini akan dilakukan di SMP se-Kecamatan Muara yang meliputi: SMP Negeri 1 Muara, SMP Negeri 2 Muara, SMP Negeri 3 Muara, dan SMP Negeri 4 Muara. selama kurang lebih empat bulan, yaitu bulan januari sampai dengan bulan april tahun 2026. Populasi dalam penelitian ini adalah

seluruh guru yang bertugas di SMP Negeri se-Kecamatan Muara pada tahun ajaran 2025/2026, untuk penentuan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, yaitu:

$$n = N / (1 + N.e^2)$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan (error) = 5% = 0,0

sehingga didapatkan sample dengan keterangan sebagai berikut:

No	Nama Sekolah	Populasi	Perhitungan	Sampel
1	SMP Negeri 1 Muara	32	$(32/104) \times 83$	26
2	SMP Negeri 2 Muara	28	$(28/104) \times 83$	22
3	SMP Negeri 3 Muara	24	$(24/104) \times 83$	19
4	SMP Negeri 4 Muara	20	$(20/104) \times 83$	16
Jumlah		104		83

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi penyajian data dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, histogram, perhitungan mean, median, modus, dan standar deviasi. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis regresi linear berganda dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Guru

a = Konstanta

b₁, b₂ = Koefisien regresi

X₁ = *Servant Leadership* Kepala Sekolah

X₂ = Etos Kerja Guru

IV. HASIL PENELITIAN

- a. Variabel *Servant Leadership* Kepala Sekolah (X₁) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP se-Kecamatan Muara ($t = 6,940$; $\text{Sig.} = 0,000$). Nilai R Square sebesar 0,373 mengindikasikan kontribusi *servant leadership* sebesar 37,3% terhadap variasi kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Servant Leadership* Kepala Sekolah, maka tingkat kinerja juga akan semakin meningkat.

Servant leadership kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada guru dan seluruh warga sekolah, dengan menempatkan kebutuhan dan pengembangan guru sebagai prioritas utama. Indikator *servant leadership* kepala sekolah dalam penelitian ini meliputi: (1) *Listening* (Mendengarkan), (2) *Empathy* (Empati), (3) *Healing* (Menyembuhkan), (4) *Awareness* (Kesadaran), (5) *Persuasion* (Persuasi), (6) *Conceptualization* (Konseptualisasi), (7) *Foresight* (Pandangan Jauh ke Depan), (8) *Stewardship* (Penatalayanan), (9) *Commitment to the Growth of People* (Komitmen terhadap Pertumbuhan Orang), dan (10) *Building Community* (Membangun Komunitas).

b. Variabel Etos Kerja Guru (X₂) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP se-Kecamatan Muara ($t = 8,791$; $\text{Sig.} = 0,000$). Nilai R Square sebesar 0,488 menunjukkan kontribusi etos kerja sebesar 48,8% terhadap variasi kinerja guru. Kontribusi etos kerja lebih besar dari *servant leadership*, mengindikasikan bahwa faktor internal guru lebih dominan dalam menentukan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik etos kerja guru, maka tingkat kinerja juga akan semakin meningkat.

Keberhasilan seorang guru dalam memberikan pengajaran yang optimal sangat ditentukan oleh peran guru sebagai ujung tombak pelayanan. Etos kerja guru adalah sikap mental dan pandangan guru terhadap pekerjaannya yang tercermin dalam perilaku kerja yang positif, yang mencakup kedisiplinan, komitmen, tanggung jawab, dan motivasi kerja. Indikator etos kerja guru dalam penelitian ini meliputi: (1) Kedisiplinan, (2) Komitmen, (3) Tanggung Jawab dan (4) Motivasi Kerja

c. Variabel *Servant Leadership* Kepala Sekolah (X₁) dan Etos Kerja Guru (X₂) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* kepala sekolah dan etos kerja guru secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($F = 54,342$; $\text{Sig.} = 0,000$). Nilai R Square = 0,576 mengindikasikan kedua variabel bersama-sama memberikan kontribusi 57,6% terhadap variasi kinerja guru.

Berdasarkan uji penerimaan hipotesa, didapatkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $9,041 > 1,985$ dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $175,834 > 2,36$. maka H_0 yang menyatakan tidak terdapat pengaruh ditolak dan H_a yang menyatakan terdapat pengaruh diterima.

Dengan demikian maka dapat diketahui bahwa hipotesa penelitian yang diajukan oleh peneliti diterima yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* dan Etos kerja guru terhadap kinerja guru di SMP se-Kecamatan Muara baik secara partial maupun simultan.

Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja guru di SMP se-Kecamatan Muara, diperlukan upaya sinergis antara penguatan *servant leadership* kepala sekolah dan peningkatan etos kerja guru. Kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan yang memberdayakan dan melayani, sementara guru perlu memperkuat dedikasi, disiplin, komitmen, dan motivasi kerja dalam menjalankan tugas profesional secara optimal sesuai tuntutan Kurikulum Merdeka.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan pada Bab IV, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *servant leadership* kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP se-Kecamatan Muara. Artinya, semakin baik penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah yang tercermin dalam sikap melayani, mendengarkan, berempati, dan memberdayakan guru maka semakin tinggi pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara etos kerja guru terhadap kinerja guru di SMP se-Kecamatan Muara. Etos kerja merupakan faktor internal yang paling dominan dalam menentukan kinerja guru. Artinya, semakin tinggi etos kerja guru yang tercermin dalam kedisiplinan, komitmen, tanggung jawab, dan motivasi kerja yang kuat, maka semakin optimal pula kinerja guru dalam menjalankan perannya sebagai pendidik profesional.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *servant leadership* kepala sekolah dan etos kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMP se-Kecamatan Muara. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru yang optimal tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal berupa kepemimpinan kepala sekolah, maupun faktor internal berupa etos kerja guru secara terpisah, melainkan oleh sinergi keduanya secara bersamaan. Semakin baik *servant leadership* kepala sekolah dan semakin tinggi etos kerja guru, maka semakin baik pula kinerja guru secara keseluruhan.

b. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian, simpulan dan keterbatasan penelitian, maka peneliti mengemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah di SMP se-Kecamatan Muara hendaknya terus mengembangkan dan memperkuat penerapan *servant leadership* dalam kepemimpinannya. Secara khusus, kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan mendengarkan aspirasi guru, menunjukkan empati dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi guru, serta aktif

memberdayakan guru melalui pelibatan dalam pengambilan keputusan, pelatihan, dan pengembangan profesional berkelanjutan. Kepala sekolah juga disarankan untuk membangun komunitas belajar profesional (professional learning community) di sekolah sebagai wadah pengembangan kompetensi guru secara kolaboratif.

2. Guru di SMP se-Kecamatan Muara hendaknya senantiasa meningkatkan etos kerja yang tercermin dalam sikap disiplin, tanggung jawab, komitmen, dan motivasi kerja yang tinggi. Guru disarankan untuk memperkuat dedikasi dalam merencanakan pembelajaran yang berkualitas, melaksanakan proses belajar mengajar yang inovatif, melakukan penilaian secara objektif dan menyeluruh, serta aktif mengikuti kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Kesadaran diri bahwa etos kerja merupakan modal utama dalam meningkatkan mutu pendidikan perlu terus ditumbuhkan.
3. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota disarankan untuk memprogramkan pelatihan dan pendampingan bagi kepala sekolah terkait penerapan *servant leadership* secara berkala. Selain itu, program peningkatan etos kerja guru perlu diintegrasikan ke dalam kebijakan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, misalnya melalui program mentoring, supervisi akademik yang berkelanjutan, serta pemberian penghargaan bagi guru berprestasi sebagai bentuk apresiasi yang dapat memperkuat motivasi kerja.
4. Bagi Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas kajian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini, seperti budaya sekolah, motivasi berprestasi, kompetensi profesional guru, atau kepuasan kerja guru, mengingat masih terdapat 42,4% variasi kinerja guru yang dijelaskan oleh faktor-faktor di luar model penelitian ini. Peneliti juga disarankan untuk memperluas populasi penelitian ke tingkat kabupaten atau menggunakan pendekatan mixed methods untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2009). Psikologi Kerja (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Aritonang, O. T. (2018). The Efforts to improve the quality of education in North Tapanuli Regency. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 3(6), 268313.
- Barnawi, & Arifin, M. (2020). Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan & Penilaian. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (2003). *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands & Habits*. Nashville: Thomas Nelson.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97-140.

- 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.
- Fitriani, R. (2021). Pengaruh *Servant Leadership* dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 145-158.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (9th ed.). Boston: Pearson.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th Anniversary ed.). New York: Paulist Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniawan, A. (2021). Pengaruh *Servant Leadership* Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 148-159.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2020). *Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. In D. V. Day (Ed.), The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 357-379). Oxford: Oxford University Press.
- Mulyasa, E. (2021). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Rahayu, S., & Susanto, H. (2020). Pengaruh Etos Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Tanjung Karang Pusat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 128-139.
- Rivai, V., & Murni, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi Ketiga). Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

- Spears, L. C. (2010). *Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spears, L. C. (2020). *Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi 2). Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2020). *Kinerja Guru* (Edisi Revisi). Jakarta: Rajawali Pers.
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Kencana.
- Tasmara, T. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Tomatala, Y. (2002). *Kepemimpinan yang Dinamis*. Malang: Gandum Mas.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Uno, H. B., & Lamatenggo, N. (2022). *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, A., Fuad, I., & Ismail, H. (2020). *Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wahyudi, I. (2020). Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMP di Kabupaten Purworejo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 159-170.
- Wijaya, C., & Hidayat, R. (2020). *Servant Leadership dan Kepuasan Kerja: Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 42-55.