

**THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN ENHANCING
TEACHER JOB SATISFACTION: A STUDY OF SCHOOL
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MEDIATED BY
WORKLOAD AND WORK DISCIPLINE**

NON SKRIPSI



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTANAH NAHRASIYAH
LHOKSEUMAWA**

OLEH:

IKA JULIANA PANJAITAN
NIM. 202227007

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTANAH NAHRASIYAH
LHOKSEUMAWA
TAHUN 2026 M / 1448 H**

**THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN ENHANCING
TEACHER JOB SATISFACTION: A STUDY OF SCHOOL
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MEDIATED BY
WORKLOAD AND WORK DISCIPLINE**

NON SKRIPSI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTANAH NAHRASIYAH
LHOKSEUMAWE

OLEH:

IKA JULIANA PANJAITAN
NIM. 202227007

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTANAH NAHRASIYAH
LHOKSEUMAWE
TAHUN 2026 M / 1448 H**

**HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI SIDANG
TUGAS AKHIR NON-SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa artikel saudara:

Nama : Ika Juliana Panjaitan

NIM : 202227007

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul Artikel : The Role of Servant Leadership in Enhancing Teacher Job Satisfaction:
A Study of School Organizational Behavior Mediated by Workload and
Work Discipline

Dengan ini dinyatakan bahwa artikel ilmiah sebagaimana tersebut di atas telah dipresentasikan dalam Seminar Artikel dan telah dilakukan perbaikan sesuai dengan saran penguji.

Berdasarkan hasil penilaian seminar, artikel tersebut dinyatakan layak untuk disubmit ke jurnal ilmiah sebagai salah satu syarat penyelesaian Tugas Akhir Non-Skripsi.

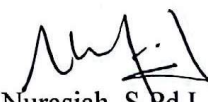
Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lhokseumawe, 23 Juli 2026

Penguji I (Pembimbing)


Dr. Agus Salim Salabi, M.A.
NIP.197508232015031001

Penguji II


Nurasiah, S.Pd.I., M.Pd.
NIP. 197906252005012007

Penguji III


Nuriman, S.Pd.I., M.Ed., Ph.D.
NIP. 197312232006041001

**HALAMAN PENGESAHAN ARTIKEL
TUGAS AKHIR NON-SKRIPSI**

Artikel ilmiah dengan judul : The Role of Servant Leadership in Enhancing Teacher Job Satisfaction: A Study of School Organizational Behavior Mediated by Workload and Work Discipline

Yang disusun oleh:

Nama : Ika Juliana Panjaitan

NIM : 202227007

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

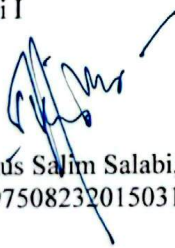
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Universitas : Universitas Islam Negeri Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe

Telah diuji dalam Ujian Akhir Tugas Akhir Non-Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dan dinyatakan lulus pada: Hari/Tanggal : Rabu 15 Juli 2026 Berdasarkan hasil penilaian oleh dewan penguji, artikel ini dinyatakan telah memenuhi syarat sebagai salah satu ketentuan penyelesaian studi pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe.

Lhokseumawe, 23 Juli 2026

Penguji I


Dr. Agus Salim Salabi, M.A.
NIP.197508232015031001

Penguji II


Nurasih, S.Pd.I., M.Pd.
NIP. 197906252005012007

Penguji III


Nuriman, S.Pd.I., M.Ed., Ph.D.
NIP. 197312232006041001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Universitas Islam Negeri Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe



LEMBAR BUKTI OPEN PUBLISH ARTIKEL

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ika Juliana Panjaitan
NIM : 202227007
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Dengan ini menerangkan bahwa artikel ilmiah dengan identitas sebagai berikut:

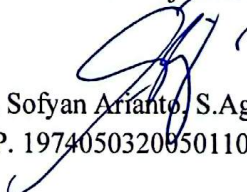
Judul Artikel : The Role of Servant Leadership in Enhancing Teacher Job Satisfaction:
A Study of School Organizational Behavior Mediated by Workload and
Work Discipline
Penulis : Ika Juliana Panjaitan, Dr. Agus Salim Salabi, M.A.
Nama Jurnal/Prosiding : Journal of Social Knowledge Education (JSKE)
Volume/Nomor/Tahun : Vol. 7 No. 3 (2026)
DOI / Link Artikel : <https://doi.org/10.37251/jske.v7i3.3229>

Telah dipublikasikan secara resmi (published) pada jurnal tersebut dan dapat diakses secara terbuka (open access) oleh masyarakat umum melalui laman jurnal.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lhokseumawe, 23 Juli 2026

Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam


Dr. Sofyan Arianto, S.Ag., M.Pd.
NIP. 197405032005011004

SURAT PERNYATAAN ASLI

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Ika Juliana Panjaitan
NIM : 202227007
Fakultas : Manajemen Pendidikan Islam
Jurusan : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Dengan ini saya menyatakan bahwa artikel penelitian saya yang berjudul " The Role of Servant Leadership in Enhancing Teacher Job Satisfaction: A Study of School Organizational Behavior Mediated by Workloadand Work Discipline " beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya sendiri, dan saya tidak melakukan plagiat atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam dunia keilmuan atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini,ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Lhokseumawe, 23 Juli 2026



Ika Juliana Panjaitan



Current issue



Vol. 7 No. 4 (2026): July (On Going)

Latest announcements

A Change in The Journal
Publication Frequency
01/12/2025

Journal of Social Knowledge
Education (JSKE) has been...
7506670704

[Home](#) [EDITORIAL TIM](#)

Editorial Tim

Editor-in-Chief

Nahmul Iman | | Aurel Bengkulu Kindergarten, Bengkulu, Indonesia

Editorial Advisory Regional Europe

Leonardas Rinkevicius | | Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania

Editorial Advisory Regional Africa

Louise Swemmer | | South African National Parks, Pretoria, South Africa

Editorial Advisory Regional America

Miguel Alonzo Macías | | Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa, Honduras

Editorial Advisory Regional Asia

Hazir Ullah | | Quaid-I-Azam University, Islamabad, Pakistan

Section Editorial Board

Aivar Kriska | | University of Tartu, Tartu, Estonia

Karima Theresa Pragg | | University of Tartu, Tartu, Estonia

Anwarul Islam | | University of Dhaka, Shahbagh, Bangladesh

Dhany Effita Sari | | Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jawa Tengah, Indonesia

Casmudi | | Universitas Balikpapan, Kalimantan Timur, Indonesia

Sam'un Mukramin | | Universitas Muhammadiyah Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

Sidebar

ISSN



Manuscript Template



Make a Submission

National Accreditation





The Role of Servant Leadership in Enhancing Teacher Job Satisfaction: A Study of School Organizational Behavior Mediated by Workload and Work Discipline

Ika Juliana Panjaitan¹, Agus Salim Salabi²

^{1,2} Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Education, Sultanah Nahrasiyah State Islamic University of Lhokseumawe, Lhokseumawe, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Mar 15, 2026
Revised Apr 25, 2026
Accepted May 25, 2026
Online First May 29, 2026

Keywords:

Job Satisfaction
Servant Leadership
Work Discipline
Workload

ABSTRACT

Purpose of the study: This study aims to evaluate and analyze the strategic role of servant leadership by school principals in directly influencing teachers' job satisfaction, as well as to examine the mediating role of workload and work discipline in bridging this relationship among teachers at Sukma Bangsa Private Junior High School.

Methodology: This study employed a quantitative method with a descriptive survey design. The research subjects consisted of a total sample of 50 teachers at Sukma Bangsa Private Junior High School in Lhokseumawe, selected through a saturation sampling technique. Data were collected primarily through a structured questionnaire survey using a 5-point Likert scale and secondary through documentation. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares operated via SmartPLS software to test the measurement model and structural model.

Main Findings: The analysis demonstrates that servant leadership exerts a direct, positive, and significant influence on teachers' job satisfaction, workload, and work discipline. Concurrently, teacher job satisfaction is empirically unaffected by either work discipline or workload. Furthermore, the mediation analysis confirms that workload and work discipline fail to mediate the relationship between servant leadership and job satisfaction, whether partially or simultaneously.

Novelty/Originality of this study: Contrasting conventional organizational behavior theories that treat workload strictly as a negative stressor, this study offers a conceptual novelty under a servant leadership framework, increased task involvement is perceived positively by teachers as a form of professional trust and empowerment. Socially and educationally, this study contributes by affirming that teachers' emotional well-being within schools is not dictated by formal structural controls disciplinary rules or work volume, but rather by the fulfillment of psychological needs fostered through supportive, humanistic, and empathetic interpersonal relationships from school leadership.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license



Corresponding Author:

Ika Juliana Panjaitan
Department of Islamic Education, Faculty of Tarbiyah and Teacher Education, Sultanah Nahrasiyah State Islamic University of Lhokseumawe, Jl. Medan-Banda Aceh Km. 275 No. 1 Alue Awe, Muara Dua, Lhokseumawe City, Indonesia
Email: ikajulianaa24@gmail.com

1. INTRODUCTION

In the modern educational ecosystem, teachers are not merely technical implementers of the curriculum in the classroom, but rather strategic instruments and the primary driving force that determines the effectiveness of value transformation, the quality of learning, and the success of an educational institution's academic vision [1]. Given their massive role, human resource management in the school environment must be directed toward strengthening psychological aspects, one of the primary indicators of which is reflected through teacher job satisfaction. From an organizational behavior perspective, job satisfaction is an affective reflection and positive emotional evaluation by an employee of their experiences, role, and work environment. Teachers who consistently experience high levels of job satisfaction will demonstrate strong organizational loyalty, soaring intrinsic motivation, creativity in adopting innovative teaching methodologies, and a sincere professional commitment to maximizing the potential of their students [2].

Conversely, neglecting teachers' job satisfaction can trigger highly damaging systemic effects on the school's organizational climate. Job dissatisfaction among educators is often the root cause of various acute problems, such as increased emotional exhaustion (burnout), declining classroom performance and teaching accountability, a loss of empathy toward students, and a high propensity for teachers to leave their jobs or intend to resign [3]. This complexity is further highlighted by the fact that teachers are confronted with the psychological transition phase of students' development during early adolescence, which requires extra attention, while simultaneously facing institutional demands to produce competitive graduates [4]. Therefore, understanding, mapping, and intervening in factors that can enhance teacher job satisfaction is an academic and managerial priority that cannot be compromised to ensure the sustainability of national education quality.

Theoretically, job satisfaction does not arise in a vacuum but stems from a dynamic interplay between an individual's internal characteristics and external stimuli within the school's psychological work environment. Within the field of organizational behavior studies, this phenomenon can be validated and analyzed using Herzberg's Two Factor Theory [5]. This theory divides work determinants into two main dimensions: motivator factors (satisfiers), which stem from the intrinsic conditions of the job itself such as achievement, recognition, and responsibility; and hygiene factors (dissatisfiers), which stem from extrinsic conditions or the environment outside the job such as institutional administrative policies, physical workplace conditions, and leadership characteristics. In the context of school governance, one of the extrinsic hygiene factors with the strongest influence on fulfilling teachers' psychological needs and intrinsic motivation is the effectiveness of the principal's leadership style [6]. When the principal fails to position themselves as a supportive facilitator, organizational control functions weaken and trigger job dissatisfaction. However, if the principal adopts a humanistic, inclusive, and subordinate-wellbeing-oriented leadership approach, a positive psychological work environment will naturally develop.

The leadership style considered most adaptive for bridging spiritual humanistic values with contemporary educational management is servant leadership [7]. The essence of servant leadership places the paradigms of service, empathy, emotional healing, humility, and commitment to individual growth as top priorities above the leader's self-interested concerns. The operational mechanism through which servant leadership drives job satisfaction can be robustly explained via Social Exchange Theory [8]. According to this theory, human interactions within an organization are based on non-transactional, emotionally driven reciprocity. When a principal exhibits servant leadership characteristics by listening to teachers' concerns, providing emotional support when they face teaching challenges, and delegating authority fairly, teachers will perceive this as a form of recognition and structural protection. Consequently, a psychological moral debt arises, in which teachers voluntarily repay this kindness by increasing their emotional engagement, loyalty, discipline, and job satisfaction toward the institution [9].

However, the dynamics of school organizational behavior are influenced not only by vertical relationships between leaders and subordinates, but also by structural contextual variables such as workload and work discipline. In the current era of highly dynamic curriculum transformation, teachers are often faced with excessive workloads, which encompass not only the quantity of classroom teaching hours, pedagogical demands, but also a pile of administrative responsibilities supporting the curriculum, digital reporting, and the management of extracurricular activities that consume significant time and psychological energy [10]. On the other hand, schools, as professional bureaucratic organizations, demand strict disciplinary regulations. Work discipline here reflects teachers' adherence to rules regarding punctuality, professional codes of ethics, syllabus implementation, and moral responsibilities in education. The interaction between how school principals manage workload pressures and how teachers internalize work discipline is predicted to be a crucial mediating variable in determining whether a teacher ends up with job satisfaction or, conversely, job burnout.

Although numerous studies have been published on the relationship between job satisfaction and leadership, several shortcomings highlight the importance of this research. The inability to integrate various variables into a structural model is the source of the first shortcoming. According to previous research by Toropova, and Cayupe, teacher satisfaction depends on their work environment conditions. Previous studies, however, tended to consider the direct influence of servant leadership on satisfaction separately. They also tended to treat discipline and workload as a single factor [11]. In the field of school organizational behavior, it is still very

rare to find a conceptual framework that integrates workload, work discipline, and servant leadership into a comprehensive double-mediation structural model that detects indirect influence pathways.

The second gap arises from the current theoretical and empirical disagreement regarding the relationship between disciplinary enforcement and workload. According to workload reports such as the Teacher Workload Report by Hulme, conventional management perspectives and classical work stress theory argue in a linear fashion that dissatisfaction or unhappiness always follows high workload, which in turn reduces teachers' job satisfaction [12]. Conversely, school principals who practice servant leadership can help teachers view high workload as a positive professional challenge, according to contemporary organizational psychology. Conversely, structural trust and autonomy are considered characteristics of such workloads. Therefore, teachers have an intrinsic motivation to voluntarily perform their duties while remaining satisfied with their work. It is this theoretical contradiction regarding the dual mediation mechanism that has not been validated or addressed by previous researchers this study explicitly aims to fill this entire scientific gap.

The second, and most crucial, gap is the presence of empirical ambiguity and theoretical contradictions regarding the impact of the interaction between workload and disciplinary enforcement on job satisfaction. Conventional management perspectives and work stress theory generally assume, in a linear fashion, that high workloads act as a dissatisfier that will always drain psychological energy, trigger stress, and absolutely reduce job satisfaction [13]. However, when viewed through the lens of more modern organizational psychology, there is a counterargument suggesting that under the influence of a leader practicing servant leadership, high and complex workloads are not always met with a negative response. Emotional support, transparent communication, and sincere appreciation from a servant leader can transform teachers' perceptions of such heavy workloads, shifting them from being viewed as hindrances (hindrance stressors) to positive professional challenges (challenge stressors) [14]. This workload is interpreted as a manifestation of structural trust and the granting of work autonomy, which in turn actually triggers teachers' intrinsic motivation to uphold work discipline voluntarily without compromising their psychological job satisfaction. It is this theoretical contradiction regarding the dual mediation mechanism that requires accurate empirical validation.

The novelty of this study lies in the originality of the structural equation modeling based analytical model constructed using the Partial Least Squares approach, which specifically positions workload (Z1) and work discipline (Z2) as double mediating variables to mediate the relationship between servant leadership (X) and teachers' job satisfaction (Y). Furthermore, the contextual novelty and practical relevance of this study are further strengthened by its exploration of the manifestations of servant leadership aligned with the noble values of Islamic educational governance such as amanah (trustworthiness), siddiq (integrity), and mas'uliyah (accountability) within the operational context of the in Lhokseumawe City. Private educational institutions, unlike public schools, operate under intense market competition, a reliance on public trust, and an autonomous managerial structure that demands rapid and accountable performance [15]. These characteristics often result in a significantly heavier workload for private school teachers. Therefore, examining how the organizational behavior of private schools is carried out through servant leadership is expected to provide new theoretical contributions to the development of Islamic educational management while also serving as a practical blueprint for educational administrators in designing human resource management policies based on teacher well-being [16].

The primary objective of this study is to evaluate and analyze the strategic role of school principals based on the dynamics of the relationships among these elements. This study will also investigate the internal processes that mediate these causal relationships. Specifically, this study aims to demonstrate how this humanistic leadership approach directly impacts teachers' psychological well-being at school. Additionally, the objective of this study is to assess the dual mediating function between workload and work discipline [17]. Through this mediation pathway, the study seeks to reveal how supportive leadership can moderate workload by enhancing discipline, which will ultimately result in a significant and sustainable increase in teachers' job satisfaction. This study aims to make a significant theoretical contribution to the advancement of organizational behavior, particularly in the context of private education management. In other words, this study aims to generate practical recommendations that can be utilized by school administrators and foundations. By understanding this dual mediation pattern, policymakers can develop better management systems that balance the demands of professional work, work related stress management, and the humanization of teachers to achieve higher educational standards.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Teacher Job Satisfaction (Y)

According to Robbins & Judge, a positive attitude toward work resulting from reflection on its various aspects is known as job satisfaction. Employees' level of job satisfaction serves as an indicator of their satisfaction with their work, their relationships with colleagues and supervisors, the amount of recognition they receive, and their prospects for advancement within the company [18]. Several categories of job satisfaction indicators can be identified by Suliyanto: Satisfaction with the work itself, whether teachers are teaching and completing their daily tasks. Satisfaction with leadership, whether teachers feel supported, valued, and led in a fair manner. Job

satisfaction, meaning teachers feel comfortable and able to collaborate [19]. Satisfaction with the workload assigned to teachers, so that teachers feel their workload is commensurate with their responsibilities and duties. Feeling satisfied with opportunities for career development.

2.2 Servant Leadership (X)

According to Nathan, servant leadership is a leadership style that prioritizes subordinates, individual interests, and places the needs and well-being of subordinates first. According to Watson, indicators of servant leadership include a leader's ability to listen and help address emotional issues, the leader's responsibility to have a positive impact on teachers, and the school environment. A leader's ability to understand and solve complex problems and make wise decisions instills confidence in teachers to make decisions and encourages them to work independently. A leader's commitment to supporting teachers' career growth and professional development prioritizes teachers' needs over personal interests [20]. In every leadership action, integrity, fairness, and moral values must be upheld.

2.3 Work Discipline (Z2)

Work discipline, which indicates how a person acts in accordance with rules and procedures, is a crucial component in managing teachers [21]. Exemplary work discipline reflects a person's professionalism in completing tasks on time and consistently. In an educational setting, a teacher's work discipline significantly influences the quality of learning and the achievement of educational goals. Umban defines work discipline as an individual's level of adherence to organizational standards, demonstrated by their responsibility, punctuality, and dedication in performing tasks [22]. Meanwhile, according to Kirana, work discipline is more than just formal compliance [23].

2.4 Workload (Z1)

According to Creagh, workload can affect employee happiness and productivity. Workload refers to the number of tasks that must be completed within a specific time frame, reflecting the level of complexity and responsibility required for their completion [24]. Teachers typically experience both in their workplace. For example, they must handle instructional administration while using various methods to deliver effective teaching. School leaders may experience emotional exhaustion if they do not effectively address this imbalance [25]. Santi defines workload as the quantity of work or tasks that an individual must complete within a specific timeframe, often measured based on the volume of work to be completed or the duration required for its completion [26]. An excessive workload can impact an individual's performance and lead to stress, fatigue, and dissatisfaction.

3. HYPOTHESIS DEVELOPMENT

3.1 The Impact of Servant Leadership on Work Discipline

Trust, autonomy, and empowerment are typically granted to teachers by school principals who practice servant leadership. This humanistic approach encourages teachers to become more actively involved in school programs, both academic and extracurricular [27]. The number and types of tasks performed by teachers indirectly increase as a result of this active involvement and increased sense of responsibility. H1 Servant leadership has a positive and significant effect on teachers' workloads.

3.2 The Impact of Servant Leadership on Work Discipline

A leadership approach that emphasizes service, care, and setting a good example can influence subordinates' intrinsic motivation. When teachers feel valued and heard regarding their needs by school administrators, they develop a strong sense of commitment and ownership toward the organization [28]. As a result, compliance with school rules and punctuality become the norm, and professional conduct emerges as an internal moral imperative rather than a result of coercion by those in authority. H2 Servant leadership has a positive and significant effect on teachers' work discipline

3.3 The Effect of Servant Leadership on Teachers' Job Satisfaction

Teachers' basic psychological needs include recognition, empathy, emotional support, and healthy social interaction. A sense of security and psychological well-being in the workplace is fostered by humanistic interpersonal relationships between teachers and administrators [29]. Compared to other material or operational factors, teachers' job satisfaction depends far more on the quality of leadership, according to empirical studies. H3 Servant leadership has a positive and significant effect on teachers' job satisfaction

3.4 The Effect of Workload on Teachers' Job Satisfaction

In theory, excessive workloads are often linked to burnout and job dissatisfaction [30]. However, when servant leadership is effectively implemented, a supportive work environment can mitigate the impact of heavy

workloads. Teachers who have adapted to the demands of their profession do not view a heavy workload as a source of stress rather, they see it as an integral part of their professional duties. H4 Workload does not have a significant effect on teachers' job satisfaction

3.5 The Effect of Work Discipline on Teachers' Job Satisfaction

An employee's formal compliance, adherence to regulations, and procedural accountability are reflected in their work discipline. Although discipline is crucial for organizational performance and efficiency, compliance with these work rules is not the primary factor determining teachers' emotional satisfaction with their jobs [31]. Sociopsychological factors such as self confidence and emotional bonds with supervisors play a more significant role in teachers' job satisfaction. H5 Work discipline does not have a significant impact on teachers' job satisfaction

3.6 The Effect of Workload on Work Discipline

Those with heavy workloads experience two effects: they may become more organized and punctual, but they may also become exhausted, which undermines their self control [32]. The relationship between these two variables shifts due to these dynamics, so teachers' adherence to procedures at school is not necessarily influenced by the number of educational tasks they undertake, as evidenced by empirical findings. H6 Workload does not have a significant effect on teachers' work discipline

3.7 The Mediating Role of Workload and Work Discipline

Although servant leadership can significantly influence workload and work discipline, there is no significant causal relationship between these two intervention variables and teachers' job satisfaction. The direct emotional connection between leaders and employees is far more important than the operational structure of rules and task loads. Consequently, both the single-mediation and double-mediation pathways are broken and do not hold empirically. H7 Workload does not mediate the effect of servant leadership on teachers' job satisfaction. H8 Work discipline does not mediate the effect of servant leadership on teachers' job satisfaction. H9 Workload and work discipline, acting as simultaneous mediators (double mediation), were unable to mediate the effect of servant leadership on teachers' job satisfaction.

4. RESEARCH METHOD

4.1 Research Design

This study employs a quantitative approach and uses a descriptive survey as its methodology. The positivist method is used to test hypotheses by collecting quantitative data using a structured research instrument. This study uses the Partial Least Squares based Structural Equation Modeling method to analyze the relationships between variables. The SEM-PLS method was chosen because it is well suited for testing complex systems of relationships between latent variables, consisting of direct effects and mediation paths intervening [33]. This design examines causal relationships and tests patterns of direct and indirect effects on latent variables. Teacher job satisfaction is considered an endogenous variable, while staff leadership is considered an exogenous variable. Workload and work discipline are considered mediating variables. Beyond physical administrative workload, this study aims to reduce indicators that are more sensitive to organizational behavioral aspects. This conditioning is used to address situations where teachers perceive heavy workloads as a result of psychological factors that shield them from leadership.

4.2 Population and Sample

This study involved all teachers at Sukma Bangsa Private Junior High School in Lhokseumawe. The selection of teachers as the population was based on the fact that they are the primary individuals who experience and interact directly with the dynamics of the principal's leadership, discipline enforcement, workload, and job satisfaction levels within the school environment. Saturation sampling [34], also known as a total census, was used to conduct the study by involving all members of the population as respondents. From the beginning through the final analysis stage, a sample size of 50 respondents was consistently used. The sample included teachers who teach at Sukma Bangsa Private Junior High School in Lhokseumawe. The sample size of 50 respondents was deemed adequate and acceptable for PLS-SEM analysis due to its robust non parametric statistical characteristics [35]. Thus, PLS-SEM remains robust for estimating complex research models even with a small sample size without requiring strict normal distribution assumptions.

4.3 Data Collection Instruments and Techniques

A structured questionnaire was the primary tool used in this study. The researcher used this tool to obtain data that was relevant, measurable, and aligned with the variables under investigation. The questionnaire consisted entirely of closed-ended questions administered to the survey participants. Participants were asked to select the option that best matched their experiences or perceptions from a set of predetermined response choices [36]. This

instrument is based on indicators related to each research variable, and each statement is phrased positively to facilitate the interpretation of the research results. To rate each item, respondents were asked to use a five-point Likert scale to indicate the extent to which they agreed with the statement.

Table 1. Likert Scale

Response Category	Positive Score Weight	Unfavorite Score Weight
Strongly Agree	5	1
Agree	4	2
Neutral	3	3
Disagree	2	4
Strongly Disagree	1	5

Questionnaires and documentation are the two main approaches to data collection. Questionnaires are distributed both in print and via online platforms such as Google Forms to make them more accessible and easier to complete. Before formal statistical analysis, questionnaires are collected manually or automatically via digital systems, and the data is organized into tables to identify response patterns [37]. The questionnaires consist of closed ended items with predefined response categories. To ensure the reliability and validity of the data, each step is carried out systematically. Secondary data was collected by combining survey and documentary sources. This was done in accordance with Sugiyono's methodological guidelines [38]. The aim of this integration was to generate comprehensive and robust empirical evidence regarding the research variables.

Table 2. Research Instrument

Variable	Indicator	Item Number	Amount
Teacher Job Satisfaction (Y)	Compensation	1, 2	2
	promotion and career development	3, 4	2
	Work motivation	5, 6	2
	Satisfaction with leadership	7, 8	2
Servant Leadership (X)	Leaders are humble	9, 10	2
	Leaders are fair and consistent	11, 12	2
	teacher professional development	13, 14	2
Workload (Z1)	Job difficulty level	15, 16	2
	Deadline for completing the work	17, 18	2
	Number of tasks to be completed	19, 20	2
	Amount of administrative work	21, 22	2
Work Discipline (Z2)	Adherence to working hours	23, 24	2
	Adherence to work rules	25, 26	2
	Work attendance discipline	27, 28	2
	Responsibility in completing tasks	29, 30	2
Total			30

4.4 Validity and Reliability Testing

The Likert-scale questionnaire was the primary instrument used in this study. Before being fully implemented, the instrument was tested to ensure that it was appropriate and suitable for measuring the research variables. To ensure that each part of the survey adequately represented the constructs under study, its validity was tested. According to the decision rule, an item was considered valid if its correlation coefficient exceeded the critical value in the correlation table at a significance level of 0.05. Conversely, items with coefficients equal to or below the threshold were considered invalid and were removed from the database [39]. Conversely, items with coefficients equal to or below the threshold are considered invalid and must be revised or removed from the instrument. Reliability analysis is conducted to assess the internal consistency of the questionnaire in measuring the research variable across repeated observations. Cronbach's alpha is an indicator of reliability. Instruments with an alpha value of less than 0.60 are considered.

4.5 Research Prosedure

This study was conducted using a rigorous quantitative methodology. It began with data collection in the field, data tabulation and screening, specification of the Smart PLS model, and evaluation of the model's measurements [40]. Next, the research design was formulated, which included the operationalization of variables and the creation of a structured questionnaire containing validated measurement indicators. Before being widely distributed, the instrument was tested for validity and reliability to ensure the consistency and accuracy of the internal design [41]. This method is widely recommended to improve measurement precision and reduce the biases commonly found in survey based organizational studies.

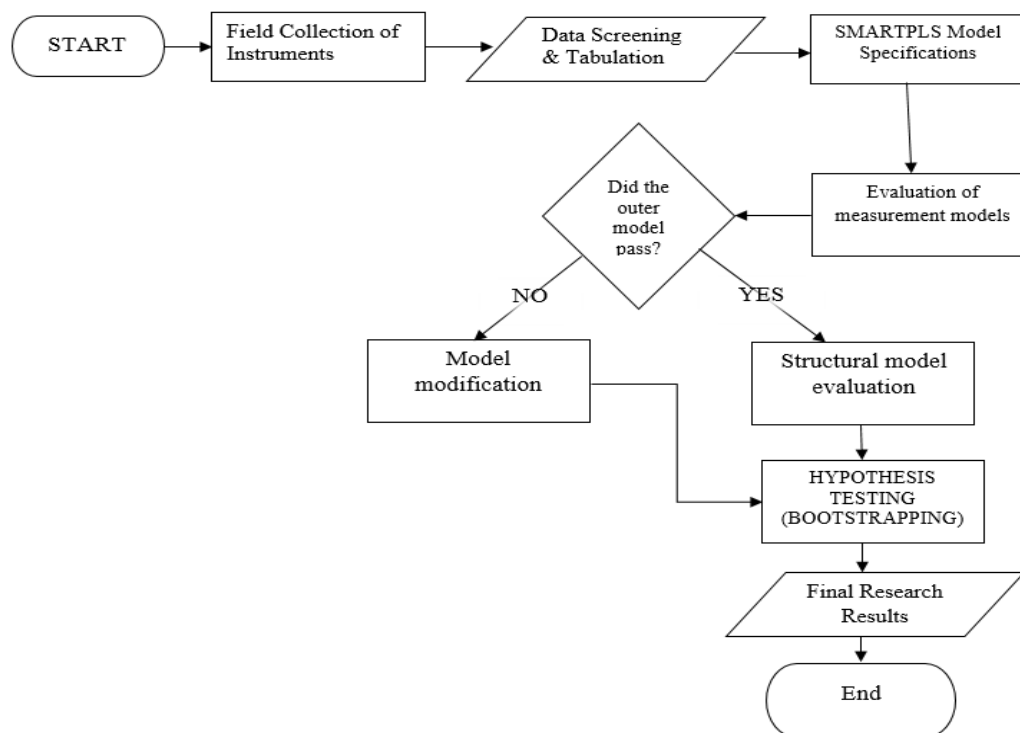


Figure 1. Research Procedure Flowchart

A quantitative approach was used to conduct the research systematically through five main stages. First, the instruments were designed and developed. At this stage, a model of the relationships between variables is constructed as a theoretical basis for behaviors related to school management. Using a 5 point Likert scale based on indicators established in previous research, each latent variable namely, Servant Leadership, Workload, Work Discipline, and Teacher Job Satisfaction is converted into positive statement items. Before proceeding to the second stage, a pilot test of the instrument was conducted before respondents received the full questionnaire. This was done to determine the validity of the measurement. Before the questionnaire was administered to all participants, a pilot test of the instrument was conducted to evaluate its measurement validity [42]. Validity was assessed by calculating the correlation coefficient of each item against the critical value at a significance level of 0.05. Conversely, statement items that were found to be invalid or did not meet the statistical threshold were immediately removed or modified from the research instrument to measure the level of internal consistency. This was done using Cronbach's alpha.

The third step was to collect primary data from Sukma Bangsa Private Junior High School in Lhokseumawe. A saturated sample or total census was used for this purpose. To make the questionnaire more accessible, a closed-ended questionnaire was distributed to the entire group of teachers comprising 50 respondents both digitally and manually via the Google Forms platform. At the same time, the collection of secondary data through document analysis strengthened the empirical evidence of the study. Next, the fourth stage involved data tabulation and verification. Before the data from the fifty respondents was compiled in its entirety, a completeness check of the responses was conducted to ensure no answers were missed. Before the statistical analysis began, a numerical matrix was created from the valid data to identify response patterns. This ensured that all data was free of errors. The final stage of this study involved quantitative data analysis using a small sample based structural equation modeling method performed by SmartPLS, software version Two levels of evaluation were used to conduct the analysis measurement model evaluation and structural model evaluation. The focus of the external model evaluation was to ensure that the measurement model was valid and reliable, with an external loading value of 0.70 and an average variance of 0.50 [43]. Furthermore, reliability was tested using composite reliability and Cronbach's alpha, and predictive validity was assessed using the coefficient of determination.

5. RESULTS AND DISCUSSION

5.1 Convergent Validity

Convergent validity of the measurement model with reflective indicators can be observed through the outer loading values. Good convergent validity is indicated by outer loadings above 0.70. This suggests that each

metric contributes to explaining the structure in distinct ways. Additionally, each construct has an AVE above 0.50. Workload, Work Discipline, and Job Satisfaction indicate that these constructs account for more than 50% of the variance found in their respective indicators. Therefore, the requirements for convergent validity have been met.

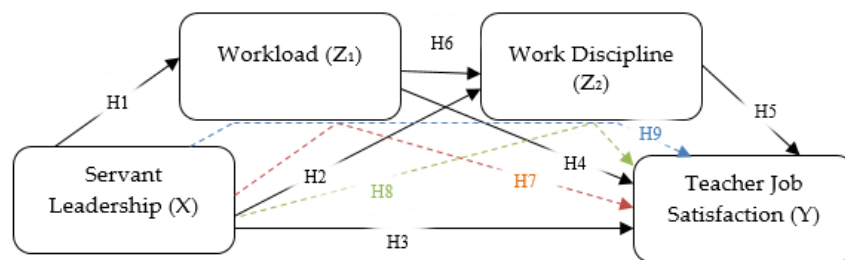


Figure 2. Conceptual Framework

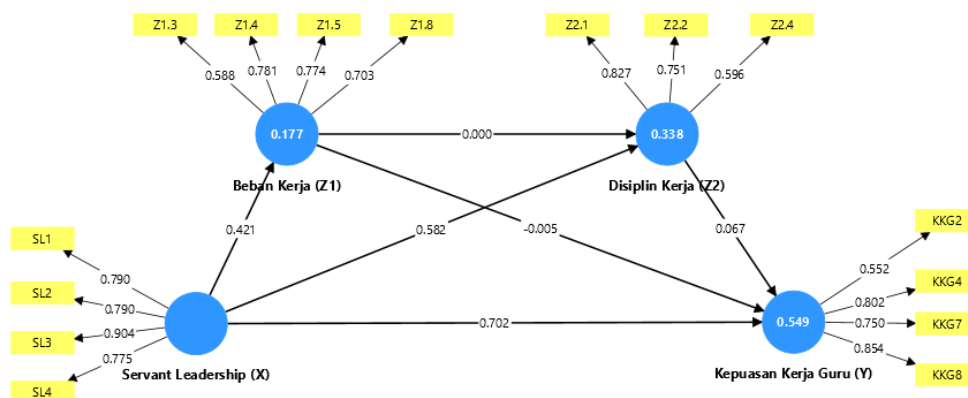


Figure 3. Measurement Model

5.2 Composite Reliability

Table 3. Provides evidence that the variables of servant leadership, workload, work discipline, and teacher job satisfaction have composite reliability and Cronbach's alpha values above 0.70. The AVE values for each variable are also above 0.50, indicating that these variables have good reliability.

Table 3. Composite Reliability and AVE

Variable	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE
Workload (Z1)	0.677	0.666	0.512
Work Discipline (Z2)	0.570	0.613	0.535
Teacher Job Satisfaction (Y)	0.732	0.773	0.560
Servant Leadership (X)	0.832	0.836	0.666

Source : Smart PLS version 4.1.1.4

5.3 Discriminant Validity

HTMT is recommended because discriminant validity is considered to be measured more accurately and sensitively. A value below 0.90 for this measure is considered better, and testing has shown that discriminant validity is achieved when this value is below 0.90.

5.4 Results of the R-squared (R^2) Analysis

Table 4. Results of the R-squared (R^2) Analysis

Variable	R-square
Servant Leadership (X)	
Workload (Z1)	0.177
Work Discipline (Z2)	0.338
Teacher Job Satisfaction (Y)	0.549

Source : Smart PLS version 4.1.1.4

The R-squared value of 0.177, or 17.7%, is associated with the effect of servant leadership on workload. This indicates that servant leadership accounts for 17.7% of the variance in the workload variable, while other variables not included in this research model or explained by variables outside the model account for 82.3% of the total variance. The effect of servant leadership on work discipline indicates that servant leadership accounts for 33.8% of the work discipline variable, with an R-squared value of 0.338, or 66.2%. Other variables not examined in this study also account for 66.2%. Furthermore, the effect of servant leadership on teacher job satisfaction has an R-squared value of 0.549, or 54.9%. This indicates that servant leadership accounts for 54.9% of the teacher job satisfaction variable, along with 45.1% from other variables not included in this study.

The fit of the research data model was measured using the coefficient of determination (R^2) for both equations. Using the formula $R^2 = 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \times (1 - R^2_3)$, the model fit can be seen in calculation (1). The calculated R^2 value is 75.4%. This means that the four variables studied explain 75.4% of the variation, with the remainder explained by other variables.

$$\begin{aligned} R^2 \text{ Model} &= 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \times (1 - R^2_3) \\ &= 1 - (1 - 0.177) \times (1 - 0.338) \times (1 - 0.549) \\ &= 1 - (0.823) \times (0.662) \times (0.451) \\ &= 1 - 0.246 \\ &= 0.754 \text{ or } 75.4\% \quad \dots (1) \end{aligned}$$

5.5 Results of the Q-squared Predictive Relevance Analysis

Calculation (2) shows that the Q-squared predictive relevance value is 0.226, which proves that the model has good predictive ability because the value is greater than zero. This means that the model is able to explain 22.6% of the data variability.

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - R^2_1}) \times (\sqrt{1 - R^2_2}) \times (\sqrt{1 - R^2_3}) \\ &= 1 - (\sqrt{1 - 0.177}) \times (\sqrt{1 - 0.338}) \times (\sqrt{1 - 0.549}) \\ &= 1 - (\sqrt{0.969^2}) \times (\sqrt{0.886^2}) \times (\sqrt{0.699^2}) \\ &= 1 - (0.984 \times 0.941 \times 0.836) \\ &= 1 - (0.774) \\ &= 0.226 \text{ or } 22.6\% \quad \dots (2) \end{aligned}$$

5.6 Hypothesis Test Results

In Table 3, the estimation results show that servant leadership has a significant effect on workload, with a t-statistic value of 3.809 greater than the calculated t-value of 1.96. There is also a positive coefficient of 0.421, indicating that the higher the level of servant leadership, the greater the workload. This indicates a positive relationship. With a t-statistic of 4.208, which is greater than the critical t-value of 1.96, there is evidence that servant leadership has a significant effect on teachers' work discipline and job satisfaction. Furthermore, with a statistical t-value of 4.830 greater than the calculated t-value of 1.96, there is evidence that servant leadership has a significant influence on higher levels of work discipline, with a positive coefficient of 0.582.

Conversely, the statistical t-value of 0.039, which is greater than the critical t-value of 1.96, indicates that workload does not have a significant influence on teachers' job satisfaction. The coefficient of -0.005 indicates a negative direction of the relationship but is not statistically significant. The relationship between work discipline and teacher job satisfaction is not statistically significant, with a t-statistic of 0.467 and a calculated t-value of 1.96. However, the positive coefficient of 0.067 indicates that the relationship is not statistically significant.

Furthermore, a t-statistic of 0.001 compared to a calculated t-value of 1.96 indicates that workload does not have a significant impact on work discipline. There is no significant correlation with a coefficient of 0.000. As for the indirect effect, the statistical t-value of 0.034 compared to the calculated t-value of 1.96 indicates that servant leadership through workload does not significantly affect teachers' job satisfaction, with a coefficient of 0.002. The statistical t-value of 0.390 compared to the calculated t-value of 1.96 indicates that servant leadership through work discipline also does not significantly affect teachers' job satisfaction, with a coefficient of 0.039. Furthermore, the t-statistic value of 0.000 is greater than the calculated t-value of 1.96, indicating that servant leadership, through the same workload and work discipline, does not significantly affect teachers' job satisfaction. The coefficient of 0.000 indicates that there is no significant indirect effect.

5.7 Indirect Effect

For the mediation effect in this study, the epsilon (ν) statistic was used. This is derived from the square of the coefficient of the indirect effect. To determine the epsilon value [44], suggests the following criteria 0.01 for low mediation effect, 0.075 for moderate mediation effect, and 0.175. The calculation results show a value of

epsilon (v) of 0.000004, obtained from the squared path coefficient of -0.0022, regarding the indirect effect of servant leadership on teacher job satisfaction through workload. These values indicate that the mediating effect is very low, almost nonexistent. This suggests that workload does not play a significant role in moderating the relationship between teacher satisfaction and servant leadership.

Additionally, there is an epsilon (v) value of 0.0015 derived from the squared path coefficient of 0.0392 for the indirect effect of servant leadership on teachers' job satisfaction through work discipline. This value falls into the low category, indicating that work discipline cannot function as an effective mediator in this relationship.

Table 5. Direct effect and Indirect effect

Variables	Original sample	T statistics	Description
Workload (Z1) -> Work Discipline (Z2)	0.000	0.001	Not Significant
Workload (Z1) -> Teacher Job Satisfaction (Y)	-0.005	0.039	Not Significant
Work Discipline (Z2) -> Teacher Job Satisfaction (Y)	0.067	0.467	Not Significant
Servant Leadership (X) -> Workload (Z1)	0.421	3.809	Significant
Servant Leadership (X) -> Work Discipline (Z2)	0.582	4.208	Significant
Servant Leadership (X) -> Teacher Job Satisfaction (Y)	0.702	4.830	Significant
Servant Leadership (X) -> Teacher Job Satisfaction (Y) -> Workload (Z1)	-0.002	0.034	Not Significant
Servant Leadership (X) -> Teacher Job Satisfaction (Y) -> Work Discipline (Z2)	0.039	0.390	Not Significant
Servant Leadership (X) -> Teacher Job Satisfaction (Y) -> Workload (Z1) -> Work Discipline (Z2)	0.000	0.000	Not Significant

Source : Smart PLS version 4.1.1.4

This study shows that servant leadership has a positive and significant impact on teachers' workloads. Furthermore, the better a principal implements servant leadership, the greater the teachers' engagement and sense of responsibility in carrying out their duties. By adopting a service-oriented approach, leaders tend to provide support, trust, and empowerment to teachers, encouraging them to participate more actively in school activities. A humanistic, attentive, and exemplary leadership approach can increase teachers' awareness of what they must do to fulfill their responsibilities [45]. Adhering to rules, arriving on time, and completing work professionally become easier for teachers.

Research shows that servant leadership has the greatest influence on teachers' job satisfaction. Teachers feel more comfortable and satisfied in their work due to the emotional support, attention, recognition, and good interpersonal relationships they receive from their leaders [46]. Compared to other factors, teachers' job satisfaction is more influenced by leadership quality, according to these findings. Conversely, although teachers' workloads are quite heavy, their job satisfaction does not decrease directly. Teachers tend to have become accustomed to current job demands, especially when they have good leadership and a supportive work environment.

Furthermore, work discipline does not influence teachers' job satisfaction this suggests that adhering to rules and work responsibilities does not necessarily lead to greater job satisfaction. Teachers' job satisfaction is more strongly influenced by social relationships, recognition, and psychological factors. Compared to the mediating variables, the servant leadership variable has a greater direct influence on teachers' job satisfaction. This is because the results of the mediation analysis show that workload and work discipline, cannot mediate the relationship between servant leadership and teachers' job satisfaction, either partially or simultaneously. These results indicate that a servant leadership approach is a key component in enhancing teachers' happiness with their work at school.

The results of the hypothesis test indicate that H1 is accepted because the t-statistic value of 3.809 is greater than 1.96 and has a coefficient of 0.421. This indicates that servant leadership has a significant effect on the amount of time teachers spend. In other words, the more servant leadership is practiced, the greater the likelihood that the amount of time teachers spend will increase. These results can be explained theoretically through the concept of servant leadership, which emphasizes support, empowerment, and increased employee engagement. This leadership style can encourage educators to participate more actively in school activities, both indoors and outdoors [47]. By increasing this workload, leaders can grant teachers trust and autonomy. This perspective aligns with the idea that servant leadership seeks to create a comfortable work environment for employees and help them reach their full potential. Conversely, these findings suggest that teachers' workloads are influenced by two structural elements the number of tasks teachers must complete and the leadership style implemented in the school. In other words, active support and leadership can help achieve higher levels of productivity. With adequate support, this can still be successful.

The results of the hypothesis test indicate that H2 is accepted, since the t-statistic is 4.208 greater than 1.96 and the coefficient is 0.582. These results indicate that servant leadership significantly and positively improves teacher discipline. This finding critically demonstrates that a humanistic approach is more effective than an authoritarian approach in improving teacher discipline. When their leaders provide recognition and encouragement, educators tend to be more diligent in terms of punctuality, adherence to rules, and performing their duties effectively. These results also suggest that school administrators can create a positive work environment. By listening to and supporting teachers' needs, leaders will foster relationships and commitment.

The results of the hypothesis testing indicate that H3 is accepted because the t-statistic value of 4.830 is greater than 1.96 and the coefficient is 0.702. Teacher job satisfaction and staff satisfaction are positively and significantly correlated. In general, these findings align with job satisfaction hypotheses leadership that prioritizes compassion, care, and empowerment can create a healthy work environment, and educators can meet students' psychological needs [48]. Of all the variables observed in this study, servant leadership has the highest influence coefficient, namely 0.702, indicating that it contributes significantly to teachers' overall job satisfaction. The results show that the quality of the relationship between leaders and teachers influences teachers' job satisfaction more than workload or material factors. However, for teachers, humanistic leadership elements such as attention, recognition, and support are more appealing.

H4 was rejected, based on a t-statistic of 0.039, a p-value of 1.96, and a coefficient of -0.005. This indicates that teachers' job satisfaction is not significantly influenced by workload although the coefficient is negative, the relationship is insignificant and weak. According to previous research, teachers may experience stress, fatigue, and dissatisfaction due to an excessive workload [11]. However, this study found that teachers' level of satisfaction with their jobs is not influenced by workload. Several explanations may account for this lack of significance. First, teachers may have become accustomed to demanding work and no longer view workload as the cause of their stress. Second, the negative impact of workload may have been mitigated by the crucial role of leadership in this study. Having leaders who offer support, attention, and empathy allows teachers to remain satisfied even when they have numerous tasks to complete [12]. Changes in workload have almost no effect on teachers' job satisfaction, according to the very small coefficient of -0.005. This suggests that other psychological and social factors, such as workplace relationships and the recognition received, have a greater influence on teachers' job satisfaction levels.

Since the t-statistic of 0.467 corresponds to a critical value of 1.96 and the coefficient is 0.067, the results of the hypothesis test indicate that H5 is rejected. This suggests that teachers' job satisfaction is not significantly influenced by their work discipline although the coefficient is positive, the relationship is weak and not statistically significant. The sense of responsibility, compliance, and professionalism demonstrated by work discipline are often associated with improved performance and job satisfaction [49]. On the other hand, the results of this study indicate that work discipline is not a primary factor determining how satisfied teachers are with their jobs.

The results of the hypothesis test indicate that H6 is rejected the t-statistic is 0.001, which corresponds to 1.96, and the coefficient is 0.000. According to this study, teachers' work discipline is not influenced by their workload; the very low coefficient value indicates that there is no empirical relationship between the two variables. It is generally assumed, at least theoretically, that a person's workload can affect their work discipline. Although a heavy workload can make a person feel more focused and organized in completing tasks, it can also lead to stress, fatigue, and a loss of self control. Consequently, there is not always a direct relationship between workload and work discipline.

The results of the hypothesis test indicate that H7 is rejected, as the t-statistic value of 0.034 corresponds to a critical value of 1.96 and the coefficient is -0.002. This suggests that service-oriented leadership, with workload as a mediator, does not influence teachers' job satisfaction. Well managed work can predict higher levels of employee satisfaction [50]. However, the research results indicate that this process does not occur in practice.

The results of the hypothesis testing indicate that H8 is rejected because the t-statistic value of 0.390 is less than 1.96 and the coefficient is 0.039. This suggests that work discipline, as a mediating factor, does not influence teachers' job satisfaction. This is particularly significant because, although servant leadership influences work discipline H2 accepted, teachers' job satisfaction itself does not influence work discipline H5 rejected. Consequently, the mediation pathway is ineffective. Consequently, work discipline cannot improve the relationship between the satisfaction levels of educators and the leaders who assist them. The indirect coefficient of 0.039 indicates that the mediating contribution of work discipline is very small. Teachers remain dissatisfied with their jobs despite positive developments in the relationship.

Two mediating variables are expected to enhance the indirect relationship between the independent and dependent variables. Conversely, the results of this study indicate that the dual mediation mechanism also known as double mediation does not occur empirically. Weak relationships in each mediation path led to this lack of significance. Despite the fact that servant leadership has a significant impact on workload H1 accepted and work discipline H2, teacher job satisfaction is not significant. Consequently, the mediation path is broken. In general, there is no significant indirect effect. Furthermore, a coefficient value of 0.000 indicates that the empirical mediation of the combination of work discipline and workload does not contribute. Simply put, the influence of

servant leadership on teachers' job satisfaction cannot be mediated by these variables. This finding supports the theory that, compared to other mediating variables, servant leadership has a more direct influence on teachers' job satisfaction levels. Leadership elements such as support, empathy, care, and interpersonal relationships influence teachers' job satisfaction more than structural factors.

This study found that servant leadership has a direct, positive, and significant effect on teachers' job satisfaction. Previous research by Toropova and Cayupe indicated that teachers' job satisfaction is highly dependent on the quality and conditions of the psychological work environment created by school administrators. These findings are consistent with and strongly supported by the results of this study [48]. A psychologically safe work environment is created when the principal can demonstrate servant leadership traits, such as actively listening to complaints, providing emotional support, and valuing the work of subordinates. This also indicates that social exchange theory can be applied within educational institutions. There, leaders create non transactional, humanistic relationships that trigger teachers' voluntary moral obligations to respond, resulting in increased emotional commitment and deep job satisfaction. Conversely, empirical evidence supports Hulme's contemporary organizational psychology assertion that work discipline and workload do not significantly influence job satisfaction and that they do not function as mediating variables [12]. This approach suggests that, with supportive leadership, a high workload is no longer viewed as a negative stressor. Instead, it is regarded as a beneficial professional challenge. Consequently, teachers' affective satisfaction is more influenced by the fulfillment of their basic psychological needs than by formal structural controls, which include the number of tasks and disciplinary regulations.

Research Implications Theoretically, this study represents a significant advancement in the field of behavioral management within Islamic educational organizations. It introduces a conceptual innovation known as "double-mediation," which integrates work discipline, workload, and servant leadership into a structural equation modeling framework. This study diverges from conventional management perspectives, which typically assume that high workload always has a linear relationship with other factors. This study effectively serves as a strategic blueprint for private school administrators and foundations in Lhokseumawe City when formulating human resource management policies focused on teacher well-being. According to this study, private schools must prioritize strengthening structural control or formal disciplinary oversight if they wish to maintain educators' emotional stability and loyalty [51]. Instead, institutions should focus on the humanistic values of servant leadership, which align with the principles of Islamic educational governance, such as trustworthiness.

This study has several limitations despite its conceptual contributions. First, there is a sample limitation only 50 teachers were surveyed, constituting a homogeneous and relatively small sample, and the saturation sampling technique was used at only one school Swasta Sukma Bangsa. Although the analysis has proven effective for estimating models with small samples, the results of this study cannot be generalized to a macro scale or to various types of public schools with different administrative governance structures. Second, social pressures may lead to subjectivity or dishonesty among respondents, as this study relies entirely on a self administered closed ended questionnaire.

6. CONCLUSION

This study provides empirical confirmation of the complexity of structural relationships among variables within the framework of organizational behavior at Sukma Bangsa Private Junior High School in Lhokseumawe. The results of the structural equation modeling analysis indicate that the principal practices servant leadership. The teacher work dimension is highly dominant. This humanistic, empathetic, and service-oriented leadership style has been proven to increase teacher job satisfaction and promote better workload management and enforcement of work discipline at the school. A strong sense of security and high psychological acceptance result from strong emotional bonds between leaders and employees. These relationships play a crucial role in enhancing teachers' mental well-being and happiness in performing their duties. Conversely, an interesting finding from this study is that teachers' job satisfaction is not significantly influenced by their workload or work discipline; nor does workload affect their work discipline. This phenomenon suggests that the operational meaning has shifted in fields requiring a high degree of administration. An excessive workload in private schools is not viewed as an unpleasant burden that diminishes satisfaction; rather, they perceive it as a source of autonomy and professional confidence. Furthermore, teachers' emotional satisfaction while teaching is not influenced by adherence to formal regulations or work discipline.

Despite the fact that this study makes a new theoretical contribution to the field of educational management, future researchers should consider several conceptual and methodological issues. First, future research should incorporate other psychological or organizational factors related to private schools. Teacher burnout (referred to as teacher burnout), organizational citizenship behavior (referred to as organizational citizenship behavior), and the education system are some of these variables. This is because external factors outside the model still influence the variance in job satisfaction and workload. Limitations in data generalizability and advances in theoretical models are two major areas for improvement. Future researchers should conduct

comparative studies with public schools with varying levels of bureaucracy or involve cross-regional alliances of private school foundations, as the sample in this study was limited to a single private school. Consequently, the external validity of this double mediation model will be strengthened. Finally, it is highly recommended to investigate the psychological mechanisms through which teachers transform workload into professional trust using a mixed-methods approach. A more in-depth account of the dynamics of emotional and moral bonds between teachers and administrators in the school environment can be provided by combining SmartPLS statistical analysis with in depth humanistic interviews.

ACKNOWLEDGEMENTS

The author would like to express gratitude to Sultanah Nahrasiyah State Islamic University in Lhokseumawe, as well as to the principal and all teachers at Sukma Bangsa Private School in Lhokseumawe for taking the time, participating wholeheartedly, and providing invaluable data to complete this research. Finally, I would like to thank my parents. I would also like to thank everyone who has helped, encouraged, and provided useful suggestions to improve this scientific article.

REFERENCES

- [1] J. A. Arou and K. O. Deyganto, "The Role of Servant Leadership Practices in Enhancing Teachers' Job Satisfaction in Secondary Schools of South Sudan," no. June, 2024, doi: 10.13140/RG.2.2.18387.39205.
- [2] I. M. A. E. V. Rumanur, "How a Company's Physical Work Environment, Leadership Style, and Employee Motivation Affect Job Satisfaction and Performance," *J. Manaj. Bisnis*, vol. 10, no. 2, pp. 479–489, 2023, doi: 10.33096/jmb.v10i2.628.
- [3] D. Diagne, "Factors associated with teacher job satisfaction: An investigation using TALIS 2018 Data," *Swiss J. Educ. Res.*, vol. 45, no. 3, pp. 265–277, 2023, doi: 10.24452/sjer.45.3.4.
- [4] Y. Y. Kwok Kuen Tsang, Xiaoyu Wang, "Relationship between external accountability and teacher burnout: Differences between regular and vocational high schools," *Int. Educ. J. Comp. Perspect.*, vol. 24, no. 2, 2025, doi: 10.70830/iejcp.2402.21389.
- [5] G. G. Mengzhong Zhang, "Faculty Job Satisfaction in Higher Education: A Systematic Review of Empirical Studies through Herzberg's Two-Factor Theory," *J. Manag. World*, vol. 6, pp. 37–50, 2025, doi: 10.53935/jomw.v2024i4.1222.
- [6] K. L. Brewer and L. E. Devnew, "Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study," *Int. J. Manag. Educ.*, vol. 20, no. 3, p. 100697, 2022, doi: 10.1016/j.ijme.2022.100697.
- [7] S. Ahmad, A. Batool, and D. N. A. Abdullah, "Perceived Servant Leadership Style of Principals Correlates with Job Satisfaction of Secondary School Teachers in Pakistan," *Int. J. Educ. Leadersh. Manag.*, vol. 11, no. 1, 2022, doi: 10.17583/ijelm.9169.
- [8] H. F. Hermawan and D. Asseanty, "Pengaruh Servant Leadership Terhadap Self Efficacy, Trust in Leader dan Benevolence Values Pada Coffee Shop di Kota Bekasi Timur," *J. Pendidik. Tambusai*, vol. 7, no. 2, pp. 18693–18700, 2023, doi: 10.31004/jptam.v7i2.9345.
- [9] H. Han and X. Zhang, "Servant leadership and project success: the mediating roles of team learning orientation and team agility," *Front. Psychol.*, vol. 15, no. August, pp. 1–13, 2024, doi: 10.3389/fpsyg.2024.1417604.
- [10] S. N. Tantri, S. P. S. Pati, H. Hendrian, and L. L. Gaol, "The Role of Job Demands in Moderating the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction: A Study on Civil Apparatus in Five Major Cities in Indonesia," *J. Ilm. Akunt.*, vol. 6, no. 2, p. 221, 2022, doi: 10.23887/jia.v6i2.33412.
- [11] J. C. Cayupe, D. H. Bernedo-moreira, K. Berenice, C. Peña, and J. Saintila, "commitment, workload as predictors of life satisfaction in elementary school teachers: the mediating role of job satisfaction," no. May, pp. 1–10, 2023, doi: 10.3389/fpsyg.2023.1066321.
- [12] M. Hulme, G. Beauchamp, J. Wood, and C. Bignell, *Teacher Workload Report 2024*, no. June. 2024. doi: 10.13140/RG.2.2.28489.76642.
- [13] W. W. W. P. Net, W. P. Asih, A. Agung, G. Agung, and I. P. W. Ariawan, "The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar," vol. 14, no. 1, pp. 127–132, 2024, doi: 10.47750/pegegog.14.01.15.
- [14] S. W. J. S. K. C. H. F. L. H. W. M. R. A. M. Thompson, "The relationship between teacher stress and job satisfaction as moderated by coping," *Psychol. Sch.*, vol. 60, no. 7, pp. 2237–2256, 2023, doi: 10.1002/pits.22857.
- [15] D. Morselli and G. Orzes, "Evaluating an interfaculty entrepreneurship program based on challenge-based learning through the EntreComp framework," *Int. J. Manag. Educ.*, vol. 21, no. 3, p. 100869, 2023, doi: 10.1016/j.ijme.2023.100869.
- [16] D. Chakravarty and I. Satpathy, "Designing from within: a theoretical framework for teacher well-being and inclusive belonging in diverse higher education contexts," *Inf. Learn. Sci.*, pp. 1–24, Apr. 2026, doi: 10.1108/ILS-08-2025-0141.
- [17] M. Lackeus, J. S. Hyldegård, and H. M. Færgemann, "Value creation pedagogy across disciplines in higher education: Approaches and motivations," *Int. J. Manag. Educ.*, vol. 23, no. 3, p. 101270, 2025, doi: 10.1016/j.ijme.2025.101270.
- [18] A. Aulia, R. Samudra, D. Ermawati, F. Ja, and S. R. Asy-, "The influence of work engagement, work motivation, resilience, and job stress on the job satisfaction of honorary teachers in Central Java," vol. 12, no. 1, pp. 29–38, 2025, doi: 10.26555/jpsd.v12i1.a30806.
- [19] F. Widayati, H. Fitriani, and Y. Fitriani, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Guru," *J. Educ. Res.*, vol. 1, no. 3, pp. 251–257, 2020, doi: 10.37985/jer.v1i3.29.
- [20] M. J. Watson, "Beyond Transformational Leadership: A Descriptive Review on the Future of Leadership Theory in

- Human Resource Development,” *OALib*, vol. 11, no. 04, pp. 1–14, 2024, doi: 10.4236/oalib.1111362.
- [21] I. A. Ghoni and Sopiah, “The effect of company work discipline: Systematic literature review,” *Asian J. Econ. Bus. Manag.*, vol. 1, no. 3, pp. 234–239, 2022, doi: 10.53402/ajebm.v1i3.234.
- [22] U. Adi Jaya, Y. Sugiarto, and M. F. Pebriana Gumilar, “the Role of Organizational Culture in Moderating the Effect of Work Discipline on Employee Performance,” *J. Sampurasun Interdiscip. Stud. Cult. Herit.*, vol. 3, no. Sampurasun Vol. 8 No. 1-2022, pp. 313–323, 2022, doi: 10.23969/sampurasun.v8i02.5425.
- [23] I. B. G. A. Kirana, A. A. A. Sriathi, and I. G. M. Suwandana, “The Effect of Work Environment, Work Discipline, and Work Motivation on Employee Performance in Manufacturing Company,” *Eur. J. Bus. Manag. Res.*, vol. 7, no. 3, pp. 26–30, 2022, doi: 10.24018/ejbmr.2022.7.3.1396.
- [24] S. Creagh, G. Thompson, N. Mockler, M. Stacey, and A. Hogan, “Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: a systematic research synthesis,” *Educ. Rev.*, vol. 77, no. 2, pp. 661–680, 2023, doi: 10.1080/00131911.2023.2196607.
- [25] V. Zydziunaite, S. Kontrimiene, T. Ponomarenko, and L. Kaminskiene, “Challenges in Teacher Leadership: Workload, Time Allocation, and Self-Esteem,” *Eur. J. Contemp. Educ.*, vol. 9, no. 4, pp. 948–962, 2020, doi: 10.13187/ejced.2020.4.948.
- [26] S. A. Magtalas and J. C. Eduvala, “INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY : APPLIED Teacher ’ s Workload in Relation to Burnout and Work Performance,” vol. 5, no. 10, pp. 4111–4123, 2024, doi: 10.11594/ijmaber.05.10.24.
- [27] S. Y. D. P. A. R. L. J. E. Indrayani, “The Influence of Personnel Management and Servant Leadership on Teacher Discipline,” *Nidhomul Haq J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 9, no. 2, pp. 415–428, 2024, doi: <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i2.5106>.
- [28] Imarni, T. Chandra, and Y. M. Ginting, “Leadership, Discipline, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance at State Junior High Schools in Bandar Petalangan District, Pelalawan Regency,” *J. Appl. Bus. Technol.*, vol. 3, no. 3, pp. 272–286, 2022, doi: 10.35145/jabt.v3i3.112.
- [29] N. C. Nyamugoro, L. Odiemo, and G. Wango, “Fervently Optimistic: Teachers Emotional Exhaustion and a Balance between Workload and Job Satisfaction among High School Teachers,” *Int. J. Learn. Dev.*, vol. 13, no. 3, p. 19, 2023, doi: 10.5296/ijld.v13i3.21210.
- [30] A. Kanwal, S. Rafiq, and A. Afzal, “Impact of Workload on Teachers’ Efficiency and Their Students’ Academic Achievement At the University Level,” *Gomal Univ. J. Res.*, vol. 39, no. 02, pp. 131–146, 2023, doi: 10.51380/gujr-39-02-02.
- [31] M. B. Zafar, A. J. Ali, and M. F. Abu-Hussin, “Exploring Islamic work ethic in the workplace: a systematic literature review,” *Pers. Rev.*, pp. 1–31, Apr. 2026, doi: 10.1108/PR-08-2024-0720.
- [32] N. Saada and M. Mourad, “Localizing sustainability competences in business higher education: a practice-based framework for contextual curriculum design in Egyptian business education,” *J. Bus. Socio-economic Dev.*, pp. 1–18, May 2026, doi: 10.1108/JBSED-12-2025-0594.
- [33] T. A. W. Randall E. Schumacker, *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*. 2022. doi: 10.4324/9781003044017.
- [34] N. H. Mushofa Mushofa, Dina Hermina, “Memahami Populasi dan Sampel: Pilar Utama dalam Penelitian Kuantitatif,” *J. Syntax Admiration*, vol. 5, no. 12, 2024, doi: 10.46799/jsa.v5i12.1992.
- [35] C. M. R. Francesca Magno, Fabio Cassia, “A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies,” *TQM J.*, vol. 36, no. 5, pp. 1242–1251, 2024, doi: 10.1108/TQM-06-2022-0197.
- [36] E. T. R. L. F. Y. S. E. M. S. Sakti, “Adoption of AI Driven Ecological Preaching Systems using SEM PLS Analysis,” *Aptisi Trans. Technopreneursh.*, vol. 8, no. 1, pp. 284–295, 2026, doi: 10.34306/att.v8i1.838.
- [37] S. Briscoe, R. Abbott, H. Lawal, and L. Shaw, “Feasibility and desirability of screening search results from Google Search exhaustively for systematic reviews : A cross-case analysis,” *Res. Synth. Methods*, no. December 2022, pp. 427–437, 2023, doi: 10.1002/jrsm.1622.
- [38] W. Y. Esi Rosita, Wahyu Hidayat, “Uji validitas dan reliabilitas kuesioner perilaku prososial,” *FOKUS Kaji. Bimbing. dan Konseling dalam Pendidik.*, vol. 4, no. 4, pp. 279–284, 2021, doi: 10.22460/fokus.v4i4.7413.
- [39] G. F. L. Bsn, A. H. H. Msn, Y. S. Msn, D. P. Msn, and N. Bermudez, “Pilot Testing the Reliability and Validity of the Modified Obstetric Fall Risk Assessment System,” *Nurs. Heal. Sci. Res. J.*, vol. 8, no. 1, pp. 66–79, 2025, doi: 10.55481/2578-3750.1245.
- [40] D. Goretzko, K. Siemund, and P. Sterner, “Evaluating Model Fit of Measurement Models in Confirmatory Factor Analysis,” *Educ. Psychol. Meas.*, pp. 123–144, 2024, doi: 10.1177/00131644231163813.
- [41] I. A. Ridlo, “Frequency and specificity of health issues in local political campaigns,” *Int. J. Heal. Gov.*, vol. 28, no. 4, pp. 368–382, Jul. 2023, doi: 10.1108/IJHG-03-2023-0034.
- [42] K. M. Khaled, “Proposals for Ensuring the Validity of Force Measurement Measures,” *Indian J. Pure Appl. Phys.*, vol. 64, no. March, pp. 260–269, 2026, doi: 10.56042/ijpap.v64i3.24618.
- [43] Y. Haji-othman, M. Sholeh, and S. Yusuff, “Assessing Reliability and Validity of Attitude Construct Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling Assessing Reliability and Validity of Attitude Construct Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM),” *Int J Acad Res Bus Soc Sci*, vol. 12, no. 5, pp. 378–385, 2022, doi: 10.6007/IJARBSS/v12-i5/13289.
- [44] S. Ogbeibu, “Back from the Future : Mediation and Prediction of Events Uncertainty through Event-Driven Models (EDMs),” 2020, doi: 10.1177/23197145221121084.
- [45] F. Hussain, “Teacher ’ s Job Security and Workload Factors Affecting Job Satisfaction of Teachers in Multan (Southern Punjab)—Pakistan,” vol. 1, no. June, 2019, doi: 10.22610/jevr.v10i1(V).2957.
- [46] Z. A. Dami and A. Imron, “Servant leadership and job satisfaction : The mediating role of trust and leader-member

- exchange,” no. December, pp. 1–18, 2022, doi: 10.3389/feduc.2022.1036668.
- [47] C. N. Njuguna, L. O. Odiemo, and G. M. Wango, “Loaded but Applauded: The Relationship between Workload and Job Satisfaction among High School Teachers in Kiambu County, Kenya,” *Int. J. Humanit. Soc. Stud.*, vol. 10, no. 2, 2022, doi: 10.24940/theijhss/2022/v10/i2/hs2202-020.
- [48] A. Toropova, E. Myrberg, and S. Johansson, “Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics,” *Educ. Rev.*, vol. 73, no. 1, pp. 71–97, 2021, doi: 10.1080/00131911.2019.1705247.
- [49] A. Couros, K. Montgomery, J. Tupper, K. Hildebrandt, J. Naytowhow, and P. J. Lewis, “Storying Treaties and the Treaty Relationship,” *Int. Rev. Qual. Res.*, vol. 6, no. 4, pp. 544–558, Nov. 2013, doi: 10.1525/irqr.2013.6.4.544.
- [50] A. A. Abdulkareem, A. K., Ishola, A. A., & Ayinla, “Ethical behaviour, organisational support and employee outcomes in driving public sector,” *RAUSP Manag. J.*, vol. 60, no. 1, pp. 175–191, 2025, doi: 10.1108/RAUSP-06-2024-0130.
- [51] E. Simon, G. Pleschová, and A. Simon, “Fostering the trustworthiness of coaches in a trust-based academic development program,” *Int. J. Mentor. Coach. Educ.*, vol. 15, no. 1, pp. 65–80, Sep. 2025, doi: 10.1108/IJMCE-09-2024-0106.



Peran Kepemimpinan Pelayan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru: Studi tentang Perilaku Organisasi Sekolah yang Dimediasi oleh Beban Kerja dan Disiplin Kerja

Ika Juliana Panjaitan¹, Agus Salim Salabi²

^{1,2} Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Pendidikan Guru, Universitas Islam Negeri Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe, Lhokseumawe, Indonesia

Info Artikel

Riwayat artikel:

Diterima pada 15 Maret 2026

Direvisi pada 25 April 2026

Diterima pada 25 Mei 2026

Dipublikasikan secara daring pertama kali pada 29 Mei 2026

Kata kunci:

Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Pelayan, Disiplin Kerja, Beban Kerja

ABSTRAK

Tujuan penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan menganalisis peran strategis kepemimpinan pelayan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memengaruhi kepuasan kerja guru secara langsung, serta untuk menguji peran mediasi beban kerja dan disiplin kerja dalam menjembatani hubungan ini di antara para guru di SMP Swasta Sukma Bangsa.

Metodologi: Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain survei deskriptif. Subjek penelitian terdiri dari sampel sebanyak 50 guru di SMP Swasta Sukma Bangsa di Lhokseumawe, yang dipilih melalui teknik pengambilan sampel saturasi. Data dikumpulkan secara primer melalui survei kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert 5 poin dan secara sekunder melalui dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) yang dijalankan melalui perangkat lunak SmartPLS untuk menguji model pengukuran dan model struktural.

Temuan Utama: Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memberikan pengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja, dan disiplin kerja guru. Pada saat yang sama, kepuasan kerja guru secara empiris tidak dipengaruhi oleh disiplin kerja maupun beban kerja. Selain itu, analisis mediasi menegaskan bahwa beban kerja dan disiplin kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan.

Keunikan/Orisinalitas penelitian ini: Berbeda dengan teori perilaku organisasi konvensional yang memandang beban kerja semata-mata sebagai pemicu stres negatif, penelitian ini menawarkan keunikan konseptual dalam kerangka kepemimpinan pelayan, di mana peningkatan keterlibatan dalam tugas dipersepsikan secara positif oleh guru sebagai bentuk kepercayaan profesional dan pemberdayaan. Secara sosial dan pendidikan, penelitian ini berkontribusi dengan menegaskan bahwa kesejahteraan emosional guru di sekolah tidak ditentukan oleh kontrol struktural formal, aturan disiplin, atau volume pekerjaan, melainkan oleh pemenuhan kebutuhan psikologis yang ditumbuhkan melalui hubungan interpersonal yang mendukung, humanis, dan empati dari kepemimpinan sekolah.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Penulis Korespondensi:

Ika Juliana Panjaitan

Departemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Pendidikan Guru, Universitas Islam Negeri Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe, Jl. Medan-Banda Aceh Km. 275 No. 1 Alue Awe, Muara Dua, Kota Lhokseumawe, Indonesia

Email: ikajuliana24@gmail.com

1. PENGANTAR

Dalam ekosistem pendidikan modern, guru bukan sekadar pelaksana teknis kurikulum di kelas, melainkan instrumen strategis dan kekuatan pendorong utama yang menentukan efektivitas transformasi nilai, kualitas pembelajaran, serta keberhasilan visi akademik suatu lembaga pendidikan [1]. Mengingat perannya yang sangat besar, manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah harus diarahkan pada penguatan aspek psikologis, yang salah satu indikator utamanya tercermin melalui kepuasan kerja guru. Dari perspektif perilaku organisasi, kepuasan kerja merupakan refleksi afektif dan evaluasi emosional positif yang dilakukan seorang karyawan terhadap pengalaman, peran, dan lingkungan kerjanya. Guru yang secara konsisten mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan loyalitas organisasi yang kuat, motivasi intrinsik yang tinggi, kreativitas dalam mengadopsi metodologi pengajaran inovatif, serta komitmen profesional yang tulus untuk memaksimalkan potensi siswa mereka [2].

Sebaliknya, mengabaikan kepuasan kerja guru dapat memicu dampak sistemik yang sangat merugikan terhadap iklim organisasi sekolah. Ketidakpuasan kerja di kalangan pendidik seringkali menjadi akar penyebab berbagai masalah akut, seperti meningkatnya kelelahan emosional (*burnout*), penurunan kinerja di kelas dan akuntabilitas pengajaran, hilangnya empati terhadap siswa, serta kecenderungan tinggi bagi guru untuk meninggalkan pekerjaan atau berniat mengundurkan diri [3]. Kompleksitas ini semakin ditekankan oleh fakta bahwa guru dihadapkan pada fase transisi psikologis dalam perkembangan siswa selama masa remaja awal, yang memerlukan perhatian ekstra, sementara pada saat yang sama mereka juga dihadapkan pada tuntutan institusional untuk menghasilkan lulusan yang kompetitif [4]. Oleh karena itu, memahami, memetakan, dan melakukan intervensi terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru merupakan prioritas akademis dan manajerial yang tidak boleh dikompromikan guna memastikan keberlanjutan kualitas pendidikan nasional.

Secara teoritis, kepuasan kerja tidak muncul begitu saja, melainkan berasal dari interaksi dinamis antara karakteristik internal individu dan rangsangan eksternal dalam lingkungan kerja psikologis sekolah. Dalam bidang studi perilaku organisasi, fenomena ini dapat divalidasi dan dianalisis menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg [5]. Teori ini membagi determinan kerja menjadi dua dimensi utama: faktor motivator (pemuhan), yang berasal dari kondisi intrinsik pekerjaan itu sendiri seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab; serta faktor hygiene (penyebab ketidakpuasan), yang berasal dari kondisi ekstrinsik atau lingkungan di luar pekerjaan seperti kebijakan administratif institusi, kondisi fisik tempat kerja, dan karakteristik kepemimpinan. Dalam konteks tata kelola sekolah, salah satu faktor hygiene ekstrinsik yang memiliki pengaruh terkuat terhadap pemenuhan kebutuhan psikologis dan motivasi intrinsik guru adalah efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah [6]. Ketika kepala sekolah gagal memposisikan diri sebagai fasilitator yang mendukung, fungsi kontrol organisasi melemah dan memicu ketidakpuasan kerja. Namun, jika kepala sekolah mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang humanistik, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan bawahan, lingkungan kerja psikologis yang positif akan berkembang secara alami.

Gaya kepemimpinan yang dianggap paling adaptif untuk menjembatani nilai-nilai spiritual dan humanistik dengan manajemen pendidikan kontemporer adalah kepemimpinan pelayan [7]. Inti dari kepemimpinan pelayan menempatkan paradigma pelayanan, empati, penyembuhan emosional, kerendahan hati, dan komitmen terhadap pertumbuhan individu sebagai prioritas utama di atas kepentingan pribadi pemimpin. Mekanisme operasional yang digunakan kepemimpinan pelayan untuk mendorong kepuasan kerja dapat dijelaskan secara kuat melalui Teori Pertukaran Sosial [8]. Menurut teori ini, interaksi manusia dalam suatu organisasi didasarkan pada timbal balik non-transaksional yang didorong oleh emosi. Ketika seorang kepala sekolah menunjukkan karakteristik kepemimpinan pelayan dengan mendengarkan kekhawatiran guru, memberikan dukungan emosional saat mereka menghadapi tantangan mengajar, dan mendelegasikan wewenang secara adil, guru akan memandang hal ini sebagai bentuk pengakuan dan perlindungan struktural. Akibatnya, timbul hutang moral psikologis, di mana guru secara sukarela membalas kebaikan ini dengan meningkatkan keterlibatan emosional, loyalitas, disiplin, dan kepuasan kerja mereka terhadap institusi [9].

Namun, dinamika perilaku organisasi sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh hubungan vertikal antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga oleh variabel kontekstual struktural seperti beban kerja dan disiplin kerja. Di era transformasi kurikulum yang sangat dinamis saat ini, guru sering dihadapkan pada beban kerja yang berlebihan, yang tidak hanya mencakup kuantitas jam mengajar di kelas dan tuntutan pedagogis, tetapi juga tumpukan tanggung jawab administratif yang mendukung kurikulum, pelaporan digital, serta pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler yang menghabiskan waktu dan energi psikologis yang signifikan [10]. Di sisi lain, sekolah, sebagai organisasi birokrasi profesional, menuntut peraturan disiplin yang ketat. Disiplin kerja di sini mencerminkan kepatuhan guru terhadap aturan mengenai ketepatan waktu, kode etik profesional, pelaksanaan silabus, dan tanggung jawab moral dalam pendidikan. Interaksi antara cara kepala sekolah mengelola tekanan beban kerja dan cara guru menginternalisasi disiplin kerja diprediksi menjadi variabel mediasi yang krusial dalam menentukan apakah seorang guru akhirnya mencapai kepuasan kerja atau, sebaliknya, mengalami kelelahan kerja.

Meskipun banyak penelitian telah diterbitkan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan, beberapa keterbatasan menyoroti pentingnya penelitian ini. Ketidakmampuan untuk mengintegrasikan berbagai variabel ke dalam model struktural merupakan sumber keterbatasan pertama. Menurut penelitian sebelumnya oleh Toropova dan Cayupe, kepuasan guru bergantung pada kondisi lingkungan kerja mereka. Namun, penelitian sebelumnya cenderung mempertimbangkan pengaruh langsung kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan secara terpisah. Mereka juga cenderung memperlakukan disiplin dan beban kerja sebagai satu faktor tunggal [11]. Di bidang perilaku organisasi sekolah, masih sangat jarang ditemukan kerangka konseptual yang mengintegrasikan beban kerja, disiplin kerja, dan kepemimpinan pelayan ke dalam model struktural mediasi ganda yang komprehensif yang mendeteksi jalur pengaruh tidak langsung.

Kesenjangan kedua muncul dari ketidaksepakatan teoretis dan empiris saat ini mengenai hubungan antara penegakan disiplin dan beban kerja. Menurut laporan beban kerja seperti Teacher Workload Report oleh Hulme, perspektif manajemen konvensional dan teori stres kerja klasik berargumen secara linier bahwa ketidakpuasan atau ketidakbahagiaan selalu mengikuti beban kerja yang tinggi, yang pada gilirannya mengurangi kepuasan kerja guru [12]. Sebaliknya, menurut psikologi organisasi kontemporer, kepala sekolah yang mempraktikkan kepemimpinan pelayan dapat membantu guru memandang beban kerja yang tinggi sebagai tantangan profesional yang positif. Sebaliknya, kepercayaan struktural dan otonomi dianggap sebagai karakteristik dari beban kerja semacam itu. Oleh karena itu, guru memiliki motivasi intrinsik untuk secara sukarela menjalankan tugas mereka sambil tetap merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kontradiksi teoretis mengenai mekanisme mediasi ganda inilah yang belum divalidasi atau diatasi oleh peneliti sebelumnya; penelitian ini secara eksplisit bertujuan untuk mengisi seluruh kesenjangan ilmiah tersebut.

Kesenjangan kedua, dan yang paling krusial, adalah adanya ambiguitas empiris dan kontradiksi teoretis mengenai dampak interaksi antara beban kerja dan penegakan disiplin terhadap kepuasan kerja. Perspektif manajemen konvensional dan teori stres kerja umumnya mengasumsikan, secara linier, bahwa beban kerja yang tinggi bertindak sebagai faktor ketidakpuasan yang akan selalu menguras energi psikologis, memicu stres, dan secara mutlak mengurangi kepuasan kerja [13]. Namun, jika dilihat melalui lensa psikologi organisasi yang lebih modern, terdapat argumen tandingan yang menunjukkan bahwa di bawah pengaruh seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan pelayan, beban kerja yang tinggi dan kompleks tidak selalu disambut dengan respons negatif. Dukungan emosional, komunikasi yang transparan, dan apresiasi yang tulus dari seorang pemimpin pelayan dapat mengubah persepsi guru terhadap beban kerja yang berat tersebut, mengalihkannya dari dipandang sebagai hambatan (pemicu stres hambatan) menjadi tantangan profesional yang positif (pemicu stres tantangan) [14]. Beban kerja ini ditafsirkan sebagai manifestasi dari kepercayaan struktural dan pemberian otonomi kerja, yang pada gilirannya justru memicu motivasi intrinsik guru untuk menjunjung tinggi disiplin kerja secara sukarela tanpa mengorbankan kepuasan psikologis mereka terhadap pekerjaan. Kontradiksi teoretis mengenai mekanisme mediasi ganda inilah yang memerlukan validasi empiris yang akurat.

Keunikan penelitian ini terletak pada orisinalitas model analitis berbasis pemodelan persamaan struktural yang dibangun menggunakan pendekatan Partial Least Squares, yang secara khusus menempatkan beban kerja (Z1) dan disiplin kerja (Z2) sebagai variabel mediasi ganda untuk memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan (X) dan kepuasan kerja guru (Y). Selain itu, keunikan kontekstual dan relevansi praktis penelitian ini semakin diperkuat oleh eksplorasi manifestasi kepemimpinan pelayan yang selaras dengan nilai-nilai luhur tata kelola pendidikan Islam seperti amanah (kejujuran), siddiq (integritas), dan mas'uliyah (akuntabilitas) dalam konteks operasional di Kota Lhokseumawe. Lembaga pendidikan swasta, berbeda dengan sekolah negeri, beroperasi di bawah persaingan pasar yang ketat, ketergantungan pada kepercayaan publik, serta struktur manajemen otonom yang menuntut kinerja yang cepat dan akuntabel [15]. Karakteristik ini sering kali mengakibatkan beban kerja yang jauh lebih berat bagi guru sekolah swasta. Oleh karena itu, mengkaji bagaimana perilaku organisasi sekolah swasta dijalankan melalui kepemimpinan pelayan diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis baru bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam sekaligus berfungsi sebagai pedoman praktis bagi para administrator pendidikan dalam merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berlandaskan kesejahteraan guru [16].

Tujuan utama penelitian ini adalah mengevaluasi dan menganalisis peran strategis kepala sekolah berdasarkan dinamika hubungan di antara unsur-unsur tersebut. Penelitian ini juga akan menyelidiki proses internal yang memediasi hubungan kausal tersebut. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan menunjukkan bagaimana pendekatan kepemimpinan humanistik ini secara langsung memengaruhi kesejahteraan psikologis guru di sekolah. Selain itu, tujuan penelitian ini adalah menilai fungsi mediasi ganda antara beban kerja dan disiplin kerja [17]. Melalui jalur mediasi ini, penelitian ini berupaya mengungkap bagaimana kepemimpinan yang mendukung dapat memoderasi beban kerja dengan meningkatkan disiplin, yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja guru yang signifikan dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan memberikan kontribusi teoretis yang signifikan bagi kemajuan perilaku organisasi, khususnya dalam konteks manajemen pendidikan swasta. Dengan kata lain, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan rekomendasi praktis yang dapat dimanfaatkan oleh administrator sekolah dan yayasan. Dengan memahami pola mediasi ganda ini, pembuat kebijakan dapat mengembangkan sistem manajemen yang lebih baik yang menyeimbangkan tuntutan pekerjaan profesional, manajemen stres terkait pekerjaan, dan humanisasi guru untuk mencapai standar pendidikan yang lebih tinggi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja Guru (Y)

Menurut Robbins & Judge, sikap positif terhadap pekerjaan yang timbul dari refleksi terhadap berbagai aspeknya dikenal sebagai kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja karyawan berfungsi sebagai indikator kepuasan mereka terhadap pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, tingkat pengakuan yang diterima, serta prospek kemajuan karier di dalam perusahaan [18]. Beberapa kategori indikator kepuasan kerja dapat diidentifikasi oleh Suliyanto: Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu apakah guru mengajar dan menyelesaikan tugas harian mereka. Kepuasan terhadap kepemimpinan, yaitu apakah guru merasa didukung, dihargai, dan dipimpin secara adil yang berarti guru merasa nyaman dan mampu berkolaborasi [19]. Kepuasan terhadap beban kerja yang diberikan kepada guru, sehingga guru merasa beban kerja mereka sepadan dengan tanggung jawab dan tugas mereka. Merasa puas dengan peluang pengembangan karier.

2.2 Kepemimpinan Pelayan (X)

Menurut Nathan, kepemimpinan pelayan adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan bawahan, kepentingan individu, serta menempatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan sebagai prioritas utama. Menurut Watson, indikator kepemimpinan pelayan meliputi kemampuan pemimpin untuk mendengarkan dan membantu mengatasi masalah emosional, tanggung jawab pemimpin untuk memberikan dampak positif bagi guru, serta lingkungan sekolah. Kemampuan pemimpin untuk memahami dan memecahkan masalah yang kompleks serta mengambil keputusan yang bijaksana menanamkan kepercayaan diri pada guru untuk mengambil keputusan dan mendorong mereka untuk bekerja secara mandiri. Komitmen pemimpin untuk mendukung pertumbuhan karier dan pengembangan profesional guru mengutamakan kebutuhan guru di atas kepentingan pribadi [20]. Dalam setiap tindakan kepemimpinan, integritas, keadilan, dan nilai-nilai moral harus dijunjung tinggi.

2.3 Disiplin Kerja (Z2)

Disiplin kerja, yang menunjukkan bagaimana seseorang bertindak sesuai dengan aturan dan prosedur, merupakan komponen krusial dalam mengelola guru [21]. Disiplin kerja yang patut dicontoh mencerminkan profesionalisme seseorang dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan secara konsisten. Dalam lingkungan pendidikan, disiplin kerja seorang guru secara signifikan memengaruhi kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan. Umban mendefinisikan disiplin kerja sebagai tingkat kepatuhan individu terhadap standar organisasi, yang ditunjukkan melalui tanggung jawab, ketepatan waktu, dan dedikasi mereka dalam melaksanakan tugas [22]. Sementara itu, menurut Kirana, disiplin kerja lebih dari sekadar kepatuhan formal [23].

2.4 Beban Kerja (Z1)

Menurut Creagh, beban kerja dapat memengaruhi kebahagiaan dan produktivitas karyawan. Beban kerja merujuk pada jumlah tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, yang mencerminkan tingkat kompleksitas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk menyelesaikannya [24]. Guru umumnya mengalami keduanya di tempat kerja mereka. Misalnya, mereka harus menangani administrasi pengajaran sambil menggunakan berbagai metode untuk menyampaikan pengajaran yang efektif. Pemimpin sekolah mungkin mengalami kelelahan emosional jika mereka tidak menangani ketidakseimbangan ini secara efektif [25]. Santi mendefinisikan beban kerja sebagai jumlah pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan seseorang dalam jangka waktu tertentu, sering kali diukur berdasarkan volume pekerjaan yang harus diselesaikan atau durasi yang diperlukan untuk menyelesaikannya [26]. Beban kerja yang berlebihan dapat memengaruhi kinerja seseorang dan menyebabkan stres, kelelahan, serta ketidakpuasan.

3. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

3.1 Dampak Kepemimpinan Pelayan terhadap Disiplin Kerja

Kepercayaan, otonomi, dan pemberdayaan biasanya diberikan kepada guru oleh kepala sekolah yang mempraktikkan kepemimpinan pelayan. Pendekatan humanistik ini mendorong guru untuk terlibat lebih aktif dalam program sekolah, baik akademik maupun ekstrakurikuler [27]. Jumlah dan jenis tugas yang dilakukan oleh guru secara tidak langsung meningkat sebagai hasil dari keterlibatan aktif ini dan meningkatnya rasa tanggung jawab. H1 Kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap beban kerja guru.

3.2 Dampak Kepemimpinan Pelayan terhadap Disiplin Kerja

Pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelayanan, kepedulian, dan memberikan teladan yang baik dapat memengaruhi motivasi intrinsik bawahan. Ketika guru merasa dihargai dan didengarkan kebutuhannya oleh pihak administrasi sekolah, mereka mengembangkan rasa komitmen dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi [28]. Akibatnya, kepatuhan terhadap peraturan sekolah dan ketepatan waktu menjadi hal yang biasa, dan perilaku profesional muncul sebagai kewajiban moral internal, bukan sekadar hasil paksaan dari pihak yang berwenang. H2 Kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru

3.3 Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kebutuhan psikologis dasar guru meliputi pengakuan, empati, dukungan emosional, dan interaksi sosial yang sehat. Rasa aman dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja ditumbuhkan melalui hubungan interpersonal yang humanistik antara guru dan pimpinan sekolah [29]. Dibandingkan dengan faktor-faktor material atau operasional lainnya, kepuasan kerja guru jauh lebih bergantung pada kualitas kepemimpinan, menurut studi empiris. H3 Kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru

3.4 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru

Secara teori, beban kerja yang berlebihan sering dikaitkan dengan kelelahan (burnout) dan ketidakpuasan kerja [30]. Namun, ketika kepemimpinan pelayan diterapkan secara efektif, lingkungan kerja yang mendukung dapat membentuk beban kerja yang berat. Guru yang telah beradaptasi dengan tuntutan profesinya tidak memandang beban kerja yang berat sebagai sumber stres, melainkan sebagai bagian tak terpisahkan dari tugas profesional mereka. H4 Beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru

3.5 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kepatuhan formal seorang karyawan, ketaatan pada peraturan, dan pertanggungjawaban prosedural tercermin dalam disiplin kerjanya. Meskipun disiplin sangat penting bagi kinerja dan efisiensi organisasi, kepatuhan terhadap aturan kerja ini bukanlah faktor utama yang menentukan kepuasan emosional guru terhadap pekerjaannya [31]. Faktor-faktor sosiopsikologis seperti kepercayaan diri dan ikatan emosional dengan atasan memainkan peran yang lebih signifikan dalam kepuasan kerja guru. H5 Disiplin kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja guru

3.6 Pengaruh Beban Kerja terhadap Disiplin Kerja

Mereka yang memiliki beban kerja berat mengalami dua efek: mereka mungkin menjadi lebih terorganisir dan tepat waktu, tetapi mereka juga mungkin menjadi kelelahan, yang merusak pengendalian diri mereka [32]. Hubungan antara kedua variabel ini berubah karena dinamika tersebut, sehingga kepatuhan guru terhadap prosedur di sekolah tidak selalu dipengaruhi oleh jumlah tugas pendidikan yang mereka emban, sebagaimana dibuktikan oleh temuan empiris. H6 Beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja guru

3.7 Peran Mediasi Beban Kerja dan Disiplin Kerja

Meskipun kepemimpinan pelayan dapat secara signifikan memengaruhi beban kerja dan disiplin kerja, tidak ada hubungan kausal yang signifikan antara kedua variabel intervensi ini dengan kepuasan kerja guru. Hubungan emosional langsung antara pemimpin dan karyawan jauh lebih penting daripada struktur operasional aturan dan beban tugas. Akibatnya, baik jalur mediasi tunggal maupun ganda terputus dan tidak terbukti secara empiris. H7 Beban kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja guru. H8 Disiplin kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja guru. H9 Beban kerja dan disiplin kerja, yang bertindak sebagai mediator simultan (mediasi ganda), tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja guru.

4. METODE PENELITIAN

4.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menerapkan survei deskriptif sebagai metodologinya. Metode positivis digunakan untuk menguji hipotesis dengan mengumpulkan data kuantitatif menggunakan instrumen penelitian terstruktur. Penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) untuk menganalisis hubungan antar variabel. Metode SEM-PLS dipilih karena sangat sesuai untuk menguji sistem hubungan yang kompleks antara variabel laten, yang terdiri dari efek langsung dan jalur mediasi yang mengintervensi [33]. Desain ini mengkaji hubungan kausal dan menguji pola efek langsung dan tidak langsung pada variabel laten. Kepuasan kerja guru dianggap sebagai variabel endogen, sedangkan kepemimpinan staf dianggap sebagai variabel eksogen. Beban kerja dan disiplin kerja dianggap sebagai variabel mediasi. Selain beban kerja administratif fisik, penelitian ini bertujuan untuk mengurangi indikator yang lebih sensitif terhadap aspek perilaku organisasi. Kondisi ini digunakan untuk mengatasi situasi di mana guru menganggap beban kerja yang berat sebagai akibat dari faktor psikologis yang menghalangi mereka dari kepemimpinan.

4.2 Populasi dan Sampel

Penelitian ini melibatkan seluruh guru di SMP Swasta Sukma Bangsa di Lhokseumawe. Pemilihan guru sebagai populasi didasarkan pada fakta bahwa mereka adalah individu utama yang mengalami dan berinteraksi secara langsung dengan dinamika kepemimpinan kepala sekolah, penegakan disiplin, beban kerja, dan tingkat kepuasan kerja di lingkungan sekolah. Sampling saturasi [34], yang juga dikenal sebagai sensus total, digunakan untuk melaksanakan penelitian ini dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden. Mulai dari tahap awal hingga tahap analisis akhir, ukuran sampel sebanyak 50 responden digunakan secara konsisten. Sampel tersebut mencakup guru-guru yang mengajar di SMP Swasta Sukma Bangsa di Lhokseumawe. Ukuran sampel sebanyak 50 responden dianggap memadai dan dapat diterima untuk analisis PLS-SEM karena karakteristik statistik non-parametriknya yang kokoh [35]. Dengan demikian, PLS-SEM tetap kokoh untuk memperkirakan model penelitian yang kompleks bahkan dengan ukuran sampel yang kecil tanpa memerlukan asumsi distribusi normal yang ketat.

4.3 Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner terstruktur merupakan alat utama yang digunakan dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan alat ini untuk memperoleh data yang relevan, dapat diukur, dan selaras dengan variabel-variabel yang diteliti. Kuesioner tersebut sepenuhnya terdiri dari pertanyaan tertutup yang diberikan kepada peserta survei. Peserta diminta untuk memilih opsi yang paling sesuai dengan pengalaman atau persepsi mereka dari serangkaian pilihan jawaban yang telah ditentukan sebelumnya [36]. Instrumen ini didasarkan pada indikator yang terkait dengan setiap variabel penelitian, dan setiap pernyataan dirumuskan secara positif untuk memudahkan interpretasi hasil penelitian. Untuk menilai setiap item, responden diminta menggunakan skala Likert lima poin untuk menunjukkan sejauh mana mereka setuju dengan pernyataan.

Tabel 1. Skala Likert

Kategori Jawaban	Bobot Skor Positif	Bobot Skor Tidak Setuju
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Netral	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

Kuesioner dan dokumentasi merupakan dua pendekatan utama dalam pengumpulan data. Kuesioner didistribusikan baik dalam bentuk cetak maupun melalui platform daring seperti Google Forms agar lebih mudah diakses dan diisi. Sebelum analisis statistik formal, kuesioner dikumpulkan secara manual atau otomatis melalui sistem digital, dan data disusun ke dalam tabel untuk mengidentifikasi pola jawaban [37]. Kuesioner terdiri dari item tertutup dengan kategori jawaban yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk memastikan keandalan dan validitas data, setiap langkah dilakukan secara sistematis. Data sekunder dikumpulkan dengan menggabungkan sumber survei dan dokumentasi. Hal ini dilakukan sesuai dengan pedoman metodologis Sugiyono [38]. Tujuan dari integrasi ini adalah untuk menghasilkan bukti empiris yang komprehensif dan kuat mengenai variabel penelitian.

Tabel 2. Instrumen Penelitian

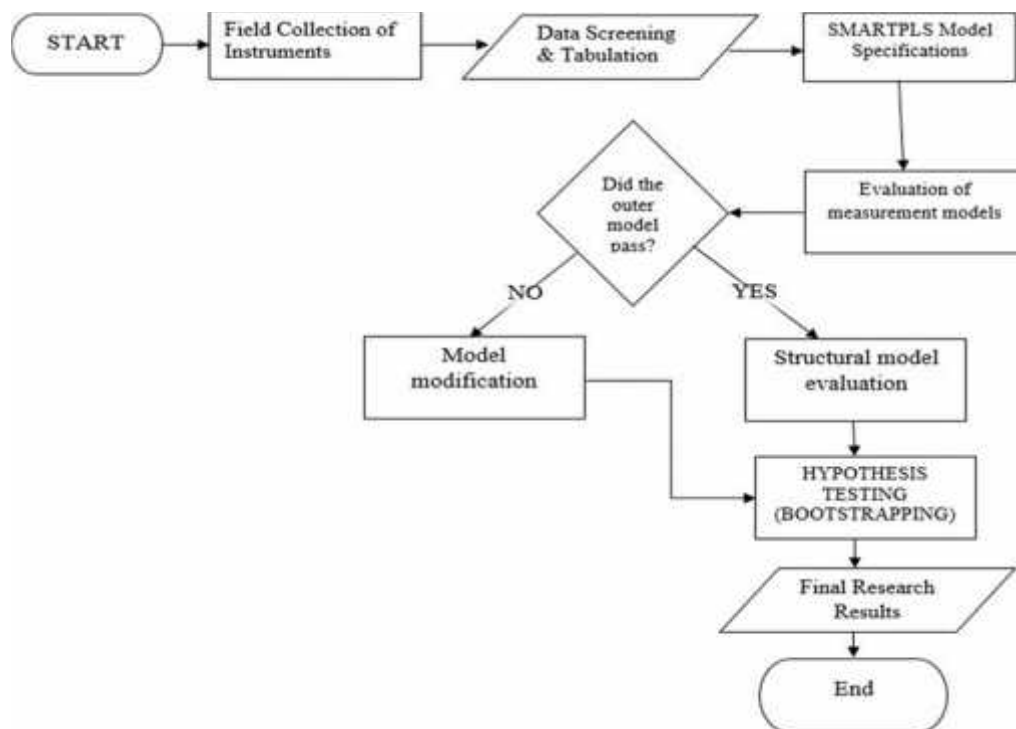
Variabel	Indikator	Nomor Item	Jumlah
Kepuasan Kerja Guru (Y)	Kompensasi	1, 2	2
	promosi dan pengembangan karier	3, 4	2
	Motivasi kerja	5, 6	2
	Kepuasan terhadap kepemimpinan	7, 8	2
Kepemimpinan Pelayan (X)	Pemimpin itu rendah hati	9, 10	2
	Pemimpin itu adil dan konsisten	11, 12	2
	pengembangan profesional guru	13, 14	2
	Tingkat kesulitan pekerjaan	15, 16	2
Beban kerja (Z1)	Batas waktu penyelesaian pekerjaan	17, 18	2
	Jumlah tugas yang harus diselesaikan	19, 20	2
	Jumlah pekerjaan administratif	21, 22	2
	Kepatuhan terhadap jam kerja	23, 24	2
Disiplin Kerja (Z2)	Kepatuhan terhadap aturan kerja	25, 26	2
	Disiplin kehadiran kerja	27, 28	2
	Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas	29, 30	2
Total			30

1.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Kuesioner skala Likert merupakan instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini. Sebelum diterapkan sepenuhnya, instrumen tersebut diuji untuk memastikan bahwa instrumen tersebut tepat dan sesuai untuk mengukur variabel penelitian. Untuk memastikan bahwa setiap bagian kuesioner secara memadai mewakili konstruk yang diteliti, validitasnya diuji. Berdasarkan aturan keputusan, suatu item dianggap valid jika koefisien korelasinya melebihi nilai kritis dalam tabel korelasi pada tingkat signifikansi 0,05. Sebaliknya, item dengan koefisien yang sama dengan atau di bawah ambang batas tersebut dianggap tidak valid dan dihapus dari basis data [39]. Sebaliknya, item dengan koefisien yang sama dengan atau di bawah ambang batas dianggap tidak valid dan harus direvisi atau dihapus dari instrumen. Analisis reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi internal kuesioner dalam mengukur variabel penelitian pada pengamatan berulang. Cronbach's alpha merupakan indikator reliabilitas. Instrumen dengan nilai alpha kurang dari 0,60 dipertimbangkan.

1.2 Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metodologi kuantitatif yang ketat. Penelitian ini dimulai dengan pengumpulan data di lapangan, tabulasi dan penyaringan data, spesifikasi model Smart PLS, serta evaluasi pengukuran model [40]. Selanjutnya, dirumuskanlah desain penelitian, yang mencakup operasionalisasi variabel dan pembuatan kuesioner terstruktur yang berisi indikator pengukuran yang telah divalidasi. Sebelum didistribusikan secara luas, instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan konsistensi dan akurasi desain internalnya [41]. Metode ini secara luas direkomendasikan untuk meningkatkan ketepatan pengukuran dan mengurangi bias yang umumnya ditemukan dalam studi organisasi berbasis survei.



Gambar 1. Diagram Alur Prosedur Penelitian

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk melaksanakan penelitian secara sistematis melalui lima tahap utama. Pertama, instrumen dirancang dan dikembangkan. Pada tahap ini, model hubungan antar variabel dibangun sebagai landasan teoretis untuk perilaku yang berkaitan dengan manajemen sekolah. Dengan menggunakan skala Likert 5 poin berdasarkan indikator yang ditetapkan dalam penelitian sebelumnya, setiap variabel laten, yaitu Kepemimpinan Pelayan, Beban Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Guru, diubah menjadi item pernyataan positif. Sebelum melanjutkan ke tahap kedua, dilakukan uji coba instrumen sebelum responden menerima kuesioner lengkap. Hal ini dilakukan untuk menentukan validitas pengukuran. Sebelum kuesioner dibagikan kepada seluruh peserta, dilakukan uji coba instrumen untuk mengevaluasi validitas pengukurannya [42]. Validitas dinilai dengan menghitung koefisien korelasi setiap item terhadap nilai kritis pada tingkat signifikansi 0,05. Sebaliknya, item pernyataan yang ditemukan tidak valid atau tidak memenuhi ambang batas statistik segera dihapus atau dimodifikasi dari instrumen penelitian untuk mengukur tingkat konsistensi internal. Hal ini dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha Cronbach.

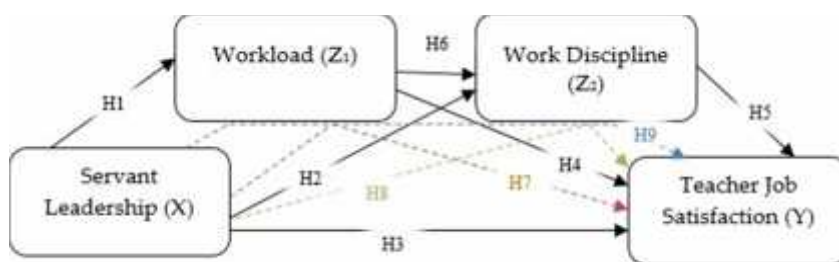
Langkah ketiga adalah mengumpulkan data primer dari SMP Swasta Sukma Bangsa di Lhokseumawe. Untuk tujuan ini, digunakan sampel jenuh atau sensus total. Agar kuesioner lebih mudah diakses, kuesioner tertutup dibagikan kepada seluruh kelompok guru yang terdiri dari 50 responden, baik secara digital maupun manual melalui platform Google Forms. Pada saat yang sama, pengumpulan data sekunder melalui analisis dokumen memperkuat bukti empiris penelitian ini. Selanjutnya, tahap keempat melibatkan tabulasi dan verifikasi data. Sebelum data dari lima puluh responden dikompilasi secara keseluruhan, dilakukan pemeriksaan kelengkapan jawaban untuk memastikan tidak ada jawaban yang terlewat. Sebelum analisis statistik dimulai, matriks numerik dibuat dari data yang valid untuk mengidentifikasi pola jawaban. Hal ini memastikan bahwa seluruh data bebas dari kesalahan. Tahap akhir penelitian ini melibatkan analisis data kuantitatif menggunakan metode pemodelan persamaan struktural berbasis sampel kecil yang dilakukan dengan perangkat lunak SmartPLS versi Dua tingkat evaluasi digunakan untuk melakukan analisis, yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Fokus evaluasi model eksternal adalah untuk memastikan bahwa model pengukuran valid dan reliabel, dengan nilai loading eksternal sebesar 0,70 dan varians rata-rata sebesar 0,50 [43]. Selain itu, reliabilitas diuji menggunakan reliabilitas komposit dan koefisien alpha Cronbach, sedangkan validitas prediktif dinilai menggunakan koefisien determinasi.

2. HASIL DAN PEMBAHASAN

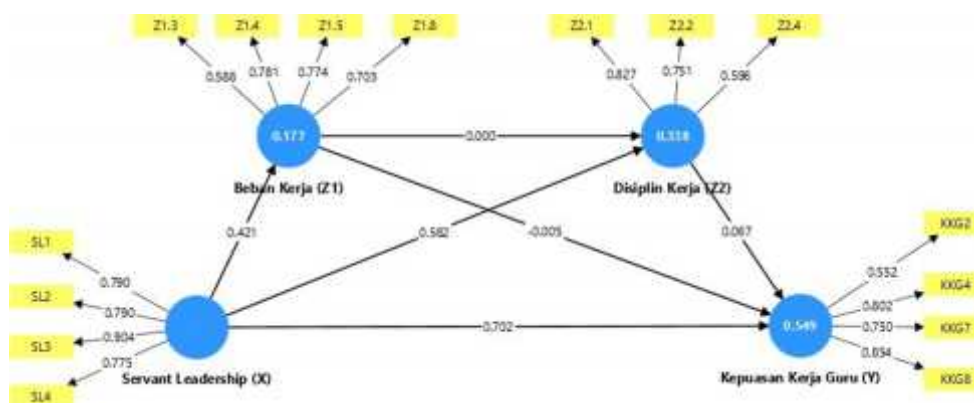
2.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen model pengukuran dengan indikator reflektif dapat diamati melalui nilai beban eksternal. Validitas konvergen yang baik ditandai oleh nilai beban eksternal di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap metrik berkontribusi dalam menjelaskan struktur dengan cara yang berbeda-beda. Selain itu, setiap konstruk memiliki AVE di atas 0,50. Beban Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa konstruk-konstruk ini menjelaskan lebih

dari 50% varians yang ditemukan pada indikator masing-masing. Oleh karena itu, persyaratan validitas konvergen telah terpenuhi.



Gambar 2. Kerangka Konseptual



Gambar 3. Model Pengukuran

Tabel 3. Menunjukkan bukti bahwa variabel kepemimpinan pelayan, beban kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja guru memiliki reliabilitas komposit serta nilai Cronbach's alpha di atas 0,70. Nilai AVE untuk setiap variabel juga di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa variabel-variabel ini memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 3. Reliabilitas Komposit dan AVE

Variabel	Nilai alfa Cronbach	Keandalan Komposit	AVE
Beban Kerja (Z1)	0,677	0,666	0,512
Disiplin Kerja (Z2)	0,570	0,613	0,535
Kepuasan Kerja Guru (Y)	0,732	0,773	0,560
Kepemimpinan Pelayan (X)	0,832	0,836	0,666

Sumber: Smart PLS versi 4.1.1.4

1.1 Validitas Diskriminan

HTMT direkomendasikan karena validitas diskriminan dianggap diukur dengan lebih akurat dan sensitif. Nilai di bawah 0,90 untuk ukuran ini dianggap lebih baik, dan pengujian telah menunjukkan bahwa validitas diskriminan tercapai ketika nilai ini berada di bawah 0,90.

1.2 Hasil Analisis R-kuadrat (R²)

Tabel 4. Hasil Analisis R-kuadrat (R²)

Variabel	R-kuadrat
Kepemimpinan Pelayan (X)	
Beban Kerja (Z1)	0,177
Disiplin Kerja (Z2)	0,338
Kepuasan Kerja Guru (Y)	0,549

Sumber: Smart PLS versi 4.1.1.4

Nilai R-kuadrat sebesar 0,177, atau 17,7%, terkait dengan pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap beban kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan menjelaskan 17,7% varians pada variabel beban kerja, sedangkan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini atau yang dijelaskan oleh variabel di luar model menjelaskan 82,3% dari total varians. Pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap disiplin kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan menjelaskan 33,8% varians variabel disiplin kerja, dengan nilai R-kuadrat sebesar 0,338, atau 66,2%. Variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini juga berkontribusi sebesar 66,2%. Selain itu, pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja guru memiliki nilai R-squared sebesar 0,549, atau 54,9%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berkontribusi sebesar 54,9% terhadap variabel kepuasan kerja guru, sedangkan 45,1% sisanya berasal dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Kesesuaian model data penelitian diukur menggunakan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua persamaan tersebut. Dengan menggunakan rumus $R^2 = 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \times (1 - R^2_3)$, kesesuaian model dapat dilihat pada perhitungan (1). Nilai R^2 yang dihitung adalah 75,4%. Hal ini berarti bahwa keempat variabel yang diteliti menjelaskan 75,4% variasi, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain.

$$\begin{aligned} R^2 \text{ Model} &= 1 - (1 - 0,177) \times (1 - 0,338) \times (1 - 0,549) \\ &= 1 - (0,823) \times (0,662) \times (0,451) \\ &= 1 - 0,246 \\ &= 0,754 \text{ atau } 75,4\% \dots (1) \end{aligned}$$

1.3 Hasil Analisis Relevansi Prediktif Q-kuadrat

Perhitungan (2) menunjukkan bahwa nilai relevansi prediktif Q-kuadrat adalah 0,226, yang membuktikan bahwa model tersebut memiliki kemampuan prediktif yang baik karena nilainya lebih besar dari nol. Ini berarti bahwa model tersebut mampu menjelaskan 22,6% variabilitas data.

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - 0,177}) \times (\sqrt{1 - 0,338}) \times (\sqrt{1 - 0,549}) \\ &= 1 - (\sqrt{0,823}) \times (\sqrt{0,662}) \times (\sqrt{0,451}) \\ &= 1 - (\sqrt{0,969}) \times (\sqrt{0,886}) \times (\sqrt{0,699}) \\ &= 1 - (0,984 \times 0,941 \times 0,836) \\ &= 1 - (0,774) \\ &= 0,226 \text{ atau } 22,6\% \dots (2) \end{aligned}$$

1.4 Hasil Uji Hipotesis

Pada Tabel 3, hasil estimasi menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap beban kerja, dengan nilai statistik t sebesar 3,809 yang lebih besar dari nilai t kritis sebesar 1,96. Terdapat pula koefisien positif sebesar 0,421, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan pelayan, semakin besar pula beban kerja. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan positif. Dengan nilai t-statistik sebesar 4,208, yang lebih besar dari nilai t kritis sebesar 1,96, terdapat bukti bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kepuasan kerja guru. Selain itu, dengan nilai t statistik sebesar 4,830 yang lebih besar dari nilai t kritis sebesar 1,96, terdapat bukti bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kedisiplinan kerja yang lebih tinggi, dengan koefisien positif sebesar 0,582.

Sebaliknya, nilai t statistik sebesar 0,039, yang lebih besar dari nilai t kritis sebesar 1,96, menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Koefisien sebesar -0,005 menunjukkan arah hubungan yang negatif, namun tidak signifikan secara statistik. Hubungan antara disiplin kerja dan kepuasan kerja guru tidak signifikan secara statistik, dengan statistik t sebesar 0,467 dan nilai t yang dihitung sebesar 1,96. Namun, koefisien positif sebesar 0,067 menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik.

Selain itu, nilai t-statistik sebesar 0,001 dibandingkan dengan nilai t yang dihitung sebesar 1,96 menunjukkan bahwa Selain itu, nilai t-statistik sebesar 0,001 dibandingkan dengan nilai t yang dihitung sebesar 1,96 menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap disiplin kerja. Tidak terdapat korelasi yang signifikan dengan koefisien sebesar 0,000. Adapun untuk efek tidak langsung, nilai t statistik sebesar 0,034 dibandingkan dengan nilai t yang dihitung sebesar 1,96 menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan melalui beban kerja tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja guru, dengan koefisien sebesar 0,002. Nilai t statistik sebesar 0,390 dibandingkan dengan nilai t yang dihitung sebesar 1,96 menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan melalui kedisiplinan kerja juga tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja guru, dengan koefisien sebesar 0,039. Selain itu, nilai statistik t sebesar 0,000 lebih kecil daripada nilai t yang dihitung sebesar 1,96, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan, melalui beban kerja dan disiplin kerja yang sama, tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Koefisien sebesar 0,000 menunjukkan bahwa tidak ada efek tidak langsung yang signifikan.

1.5 Efek Tidak Langsung

Efek mediasi dalam penelitian ini, digunakan statistik epsilon (v). Nilai ini diperoleh dari kuadrat koefisien efek tidak langsung. Untuk menentukan nilai epsilon [44], disarankan kriteria sebagai berikut 0,01 untuk efek mediasi rendah, 0,075 untuk efek mediasi sedang, dan 0,175 Hasil perhitungan menunjukkan nilai epsilon (v) sebesar 0,000004, yang diperoleh dari kuadrat koefisien jalur sebesar -0,0022, terkait efek tidak langsung kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja guru melalui beban kerja. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa efek mediasi sangat rendah, hampir tidak ada. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja tidak memainkan peran yang signifikan dalam memoderasi hubungan antara kepuasan kerja guru dan kepemimpinan pelayan.

Selain itu, terdapat nilai epsilon (v) sebesar 0,0015 yang diperoleh dari kuadrat koefisien jalur sebesar 0,0392 untuk efek tidak langsung kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja guru melalui disiplin kerja. Nilai ini termasuk dalam kategori rendah, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak dapat berfungsi sebagai mediator yang efektif dalam hubungan ini.

Tabel 5. Efek langsung dan efek tidak langsung

Variabel	Sampel asli	Statistik T	Deskripsi
Beban Kerja (Z1) -> Disiplin Kerja (Z2)	0,000	0,001	Tidak Signifikan
Beban Kerja (Z1) -> Kepuasan Kerja Guru (Y)	-0,005	0,039	Tidak Signifikan
Disiplin Kerja (Z2) -> Kepuasan Kerja Guru (Y)	0,067	0,467	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Pelayan (X) -> Beban Kerja (Z1)	0,421	3,809	Signifikan
Kepemimpinan Pelayan (X) -> Disiplin Kerja (Z2)	0,582	4,208	Signifikan
Kepemimpinan Pelayan (X) -> Kepuasan Kerja Guru (Y)	0,702	4,830	Signifikan
Kepemimpinan Pelayan (X) -> Kepuasan Kerja Guru (Y) → Beban Kerja (Z1)	-0,002	0,034	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Pelayan (X) -> Kepuasan Kerja Guru (Y) → Disiplin Kerja (Z2)	0,039	0,390	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Pelayan (X) -> Kepuasan Kerja Guru (Y) → Beban Kerja (Z1) → Disiplin Kerja (Z2)	0,000	0,000	Tidak Signifikan

Sumber: Smart PLS versi 4.1.1.4

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap beban kerja guru. Selain itu, semakin baik kepala sekolah menerapkan kepemimpinan pelayan, semakin besar pula keterlibatan dan rasa tanggung jawab guru dalam menjalankan tugasnya. Dengan mengadopsi pendekatan yang berorientasi pada pelayanan, para pemimpin cenderung memberikan dukungan, kepercayaan, dan pemberdayaan kepada guru, sehingga mendorong mereka untuk berpartisipasi lebih aktif dalam kegiatan sekolah. Pendekatan kepemimpinan yang humanis, penuh perhatian, dan teladan dapat meningkatkan kesadaran guru tentang apa yang harus mereka lakukan untuk memenuhi tanggung jawab mereka [45]. Mematuhi aturan, datang tepat waktu, dan menyelesaikan pekerjaan secara profesional menjadi lebih mudah bagi para guru.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja guru. Guru merasa lebih nyaman dan puas dalam pekerjaan mereka berkat dukungan emosional, perhatian, pengakuan, dan hubungan interpersonal yang baik yang mereka terima dari para pemimpin mereka [46]. Dibandingkan dengan faktor-faktor lain, kepuasan kerja guru lebih dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, menurut temuan ini. Sebaliknya, meskipun beban kerja guru cukup berat, kepuasan kerja mereka tidak berkurang secara langsung. Guru cenderung telah terbiasa dengan tuntutan pekerjaan saat ini, terutama ketika mereka memiliki kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung.

Selain itu, disiplin kerja tidak memengaruhi kepuasan kerja guru; hal ini menunjukkan bahwa mematuhi aturan dan tanggung jawab kerja tidak selalu mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja guru lebih kuat dipengaruhi oleh hubungan sosial, pengakuan, dan faktor psikologis. Dibandingkan dengan variabel-variabel perantara, variabel kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini karena hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa beban kerja dan disiplin kerja tidak dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kepuasan kerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Hasil ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan pelayan merupakan komponen kunci dalam meningkatkan kebahagiaan guru terhadap pekerjaan mereka di sekolah.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H1 diterima karena nilai statistik t sebesar 3,809 lebih besar dari 1,96 dan memiliki koefisien sebesar 0,421. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap jumlah waktu yang dihabiskan oleh guru. Dengan kata lain, semakin sering kepemimpinan pelayan dipraktikkan, semakin besar kemungkinan jumlah waktu yang dihabiskan guru akan meningkat. Hasil ini dapat dijelaskan secara teoritis melalui konsep kepemimpinan pelayan, yang menekankan dukungan, pemberdayaan, dan peningkatan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan ini dapat mendorong pendidik untuk berpartisipasi lebih aktif dalam kegiatan sekolah, baik di dalam maupun di luar ruangan [47]. Dengan meningkatkan beban kerja ini, para pemimpin dapat memberikan kepercayaan dan otonomi kepada guru. Perspektif ini sejalan dengan gagasan bahwa kepemimpinan pelayan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka. Sebaliknya, temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja guru dipengaruhi oleh dua

unsur struktural jumlah tugas yang harus diselesaikan guru dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di sekolah. Dengan kata lain, dukungan dan kepemimpinan yang aktif dapat membantu mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Dengan dukungan yang memadai, hal ini tetap dapat berhasil.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H2 diterima, karena nilai t sebesar 4,208 lebih besar dari pada 1,96 dan koefisiennya sebesar 0,582. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan secara signifikan dan positif meningkatkan kedisiplinan guru. Temuan ini secara kritis menunjukkan bahwa pendekatan humanistik lebih efektif daripada pendekatan otoriter dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Ketika pemimpin mereka memberikan pengakuan dan dorongan, pendidik cenderung lebih rajin dalam hal ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan menjalankan tugas mereka secara efektif. Hasil ini juga menunjukkan bahwa administrator sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan mendengarkan dan mendukung kebutuhan guru, para pemimpin akan membina hubungan dan komitmen.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa H3 diterima karena nilai statistik t sebesar 4,830 lebih besar dari 1,96 dan koefisiennya sebesar 0,702. Kepuasan kerja guru dan kepuasan staf berkorelasi positif dan signifikan. Secara umum, temuan ini sejalan dengan hipotesis kepuasan kerja yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengutamakan kasih sayang, kepedulian, dan pemberdayaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, serta pendidik dapat memenuhi kebutuhan psikologis siswa [48]. Dari semua variabel yang diamati dalam penelitian ini, kepemimpinan pelayan memiliki koefisien pengaruh tertinggi, yaitu 0,702, yang menunjukkan bahwa hal tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru secara keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan guru lebih memengaruhi kepuasan kerja guru dibandingkan beban kerja atau faktor material. Namun, bagi guru, unsur-unsur kepemimpinan humanistik seperti perhatian, pengakuan, dan dukungan lebih menarik.

H4 ditolak, berdasarkan statistik t sebesar 0,039, nilai p sebesar 1,96, dan koefisien sebesar -0,005. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru tidak dipengaruhi secara signifikan oleh beban kerja; meskipun koefisiennya negatif, hubungan tersebut tidak signifikan dan lemah. Menurut penelitian sebelumnya, guru mungkin mengalami stres, kelelahan, dan ketidakpuasan akibat beban kerja yang berlebihan [11]. Namun, penelitian ini menemukan bahwa tingkat kepuasan guru terhadap pekerjaannya tidak dipengaruhi oleh beban kerja. Beberapa penjelasan mungkin dapat menjelaskan ketidakberartian ini. Pertama, guru mungkin telah terbiasa dengan pekerjaan yang menuntut dan tidak lagi memandang beban kerja sebagai penyebab stres mereka. Kedua, dampak negatif beban kerja mungkin telah diredam oleh peran penting kepemimpinan dalam penelitian ini. Adanya pemimpin yang memberikan dukungan, perhatian, dan empati memungkinkan guru tetap merasa puas meskipun mereka memiliki banyak tugas yang harus diselesaikan [12]. Perubahan beban kerja hampir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien yang sangat kecil sebesar -0,005. Hal ini menunjukkan bahwa faktor psikologis dan sosial lainnya, seperti hubungan di tempat kerja dan pengakuan yang diterima, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap tingkat kepuasan kerja guru.

Karena nilai t sebesar 0,467 sesuai dengan nilai kritis 1,96 dan koefisiennya sebesar 0,067, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H5 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru tidak dipengaruhi secara signifikan oleh disiplin kerja mereka; meskipun koefisiennya positif, hubungan tersebut lemah dan tidak signifikan secara statistik. Rasa tanggung jawab, kepatuhan, dan profesionalisme yang ditunjukkan oleh disiplin kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja [49]. Di sisi lain, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja bukanlah faktor utama yang menentukan seberapa puas guru terhadap pekerjaannya.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H6 ditolak; nilai t -statistik sebesar 0,001, yang setara dengan 1,96, dan koefisiennya sebesar 0,000. Berdasarkan penelitian ini, disiplin kerja guru tidak dipengaruhi oleh beban kerjanya; nilai koefisien yang sangat rendah menunjukkan bahwa tidak ada hubungan empiris antara kedua variabel tersebut. Secara umum diasumsikan, setidaknya secara teoritis, bahwa beban kerja seseorang dapat memengaruhi disiplin kerjanya. Meskipun beban kerja yang berat dapat membuat seseorang merasa lebih fokus dan terorganisir dalam menyelesaikan tugas, hal itu juga dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan hilangnya kendali diri. Akibatnya, tidak selalu ada hubungan langsung antara beban kerja dan disiplin kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H7 ditolak, karena nilai statistik t sebesar 0,034 sesuai dengan nilai kritis 1,96 dan koefisiennya adalah -0,002. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, dengan beban kerja sebagai variabel perantara, tidak memengaruhi kepuasan kerja guru. Pekerjaan yang dikelola dengan baik dapat memprediksi tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi [50]. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses ini tidak terjadi dalam praktiknya.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa H8 ditolak karena nilai statistik t sebesar 0,390 lebih kecil dari 1,96 dan koefisiennya sebesar 0,039. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja, sebagai faktor perantara, tidak memengaruhi kepuasan kerja guru. Hal ini sangat signifikan karena, meskipun kepemimpinan pelayan memengaruhi disiplin kerja (H2 diterima), kepuasan kerja guru itu sendiri tidak memengaruhi disiplin kerja (H5 ditolak). Akibatnya, jalur mediasi tidak efektif. Dengan demikian, disiplin kerja tidak dapat memperkuat hubungan antara tingkat kepuasan pendidik dan pemimpin yang membimbing mereka. Koefisien tidak langsung sebesar 0,039 menunjukkan bahwa kontribusi mediasi dari disiplin kerja sangat kecil. Guru tetap merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka meskipun terdapat perkembangan positif dalam hubungan tersebut.

Diharapkan dua variabel mediasi dapat memperkuat hubungan tidak langsung antara variabel independen dan dependen. Sebaliknya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme mediasi ganda, yang juga dikenal sebagai mediasi ganda, tidak terjadi secara empiris. Hubungan yang lemah pada setiap jalur mediasi menyebabkan ketidakberartian ini. Meskipun kepemimpinan pelayan memiliki dampak signifikan terhadap beban kerja (H1 diterima) dan disiplin kerja (H2), kepuasan kerja guru tidak signifikan. Akibatnya, jalur mediasi terputus. Secara umum, tidak

terdapat efek tidak langsung yang signifikan. Selain itu, nilai koefisien sebesar 0,000 menunjukkan bahwa mediasi empiris dari kombinasi disiplin kerja dan beban kerja tidak memberikan kontribusi. Dengan kata lain, pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja guru tidak dapat dimediasi oleh variabel-variabel tersebut. Temuan ini mendukung teori bahwa, dibandingkan dengan variabel mediasi lainnya, kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap tingkat kepuasan kerja guru. Unsur-unsur kepemimpinan seperti dukungan, empati, kepedulian, dan hubungan interpersonal lebih memengaruhi kepuasan kerja guru daripada faktor-faktor struktural.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki efek langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian sebelumnya oleh Toropova dan Cayupe menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru sangat bergantung pada kualitas dan kondisi lingkungan kerja psikologis yang diciptakan oleh pimpinan sekolah. Temuan ini sejalan dengan dan didukung kuat oleh hasil penelitian ini [48]. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis tercipta ketika kepala sekolah dapat menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan pelayan, seperti mendengarkan keluhan secara aktif, memberikan dukungan emosional, dan menghargai pekerjaan bawahan. Hal ini juga menunjukkan bahwa teori pertukaran sosial dapat diterapkan di dalam lembaga pendidikan. Di sana, para pemimpin membangun hubungan non-transaksional dan humanistik yang memicu kewajiban moral sukarela guru untuk merespons, sehingga menghasilkan peningkatan komitmen emosional dan kepuasan kerja yang mendalam. Sebaliknya, bukti empiris mendukung pernyataan psikologi organisasi kontemporer Hulme bahwa disiplin kerja dan beban kerja tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja serta tidak berfungsi sebagai variabel mediasi [12]. Pendekatan ini menunjukkan bahwa, dengan kepemimpinan yang mendukung, beban kerja yang tinggi tidak lagi dipandang sebagai pemicu stres negatif. Sebaliknya, hal itu dianggap sebagai tantangan profesional yang bermanfaat. Akibatnya, kepuasan afektif guru lebih dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan psikologis dasarnya daripada oleh kontrol struktural formal, yang mencakup jumlah tugas dan peraturan disiplin.

Implikasi Penelitian Secara teoretis, penelitian ini mewakili kemajuan signifikan dalam bidang manajemen perilaku di organisasi pendidikan Islam. Penelitian ini memperkenalkan inovasi konseptual yang dikenal sebagai “mediasi ganda,” yang mengintegrasikan disiplin kerja, beban kerja, dan kepemimpinan pelayan ke dalam kerangka pemodelan persamaan struktural. Penelitian ini menyimpang dari perspektif manajemen konvensional, yang umumnya mengasumsikan bahwa beban kerja yang tinggi selalu memiliki hubungan linier dengan faktor-faktor lain. Penelitian ini secara efektif berfungsi sebagai cetak biru strategis bagi administrator sekolah swasta dan yayasan di Kota Lhokseumawe dalam merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kesejahteraan guru. Menurut penelitian ini, sekolah swasta harus memprioritaskan penguatan kontrol struktural atau pengawasan disiplin formal jika ingin mempertahankan stabilitas emosional dan loyalitas pendidik [51]. Sebaliknya, lembaga seharusnya berfokus pada nilai-nilai humanistik kepemimpinan pelayan, yang selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola pendidikan Islam, seperti kejujuran.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan meskipun memberikan kontribusi konseptual. Pertama, terdapat keterbatasan sampel hanya 50 guru yang disurvei, yang merupakan sampel homogen dan relatif kecil, serta teknik pengambilan sampel saturasi hanya diterapkan di satu sekolah, yaitu Sekolah Swasta Sukma Bangsa. Meskipun analisis telah terbukti efektif untuk memperkirakan model dengan sampel kecil, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan ke skala makro atau ke berbagai jenis sekolah negeri dengan struktur tata kelola administratif yang berbeda. Kedua, tekanan sosial dapat menyebabkan subjektivitas atau ketidakjujuran di antara responden, karena penelitian ini sepenuhnya bergantung pada kuesioner tertutup yang diisi sendiri oleh responden.

2. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan konfirmasi empiris mengenai kompleksitas hubungan struktural antar variabel dalam kerangka perilaku organisasi di Sekolah Menengah Pertama Swasta Sukma Bangsa di Lhokseumawe. Hasil analisis pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan pelayan. Dimensi pekerjaan guru sangat dominan. Gaya kepemimpinan yang humanis, empati, dan berorientasi pelayanan ini terbukti meningkatkan kepuasan kerja guru serta mendorong pengelolaan beban kerja yang lebih baik dan penegakan disiplin kerja di sekolah. Rasa aman yang kuat dan penerimaan psikologis yang tinggi timbul dari ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Hubungan ini memainkan peran krusial dalam meningkatkan kesejahteraan mental dan kebahagiaan guru dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, temuan menarik dari penelitian ini adalah bahwa kepuasan kerja guru tidak dipengaruhi secara signifikan oleh beban kerja atau disiplin kerja mereka; demikian pula, beban kerja tidak memengaruhi disiplin kerja mereka. Fenomena ini menunjukkan bahwa makna operasional telah bergeser di bidang-bidang yang membutuhkan tingkat administrasi yang tinggi. Beban kerja yang berlebihan di sekolah swasta tidak dipandang sebagai beban yang tidak menyenangkan yang mengurangi kepuasan; sebaliknya, mereka memandangnya sebagai sumber otonomi dan kepercayaan diri profesional. Selain itu, kepuasan emosional guru saat mengajar tidak dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap peraturan formal atau disiplin kerja.

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi teoretis baru di bidang manajemen pendidikan, para peneliti di masa mendatang sebaiknya mempertimbangkan beberapa isu konseptual dan metodologis. Pertama, penelitian selanjutnya sebaiknya memasukkan faktor-faktor psikologis atau organisasi lain yang berkaitan dengan sekolah swasta. Kelelahan guru (disebut sebagai kelelahan guru), perilaku kewarganegaraan organisasi (disebut sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi), dan sistem pendidikan merupakan beberapa variabel tersebut. Hal ini karena faktor-faktor eksternal di luar model masih memengaruhi varians dalam kepuasan kerja dan beban kerja. Keterbatasan dalam generalisasi data dan pengembangan model teoretis merupakan dua bidang utama yang perlu ditingkatkan. Peneliti di masa mendatang sebaiknya melakukan

studi komparatif dengan sekolah negeri yang memiliki tingkat birokrasi bervariasi atau melibatkan aliansi lintas wilayah dari Jurnal Masyarakat Ilmu Pendidikan, Vol. 7, No. 3, Mei 2026: 293 – 307

yayasan sekolah swasta, karena sampel dalam penelitian ini terbatas pada satu sekolah swasta saja. Dengan demikian, validitas eksternal dari model mediasi ganda ini akan diperkuat. Terakhir, sangat disarankan untuk menyelidiki mekanisme psikologis yang digunakan guru dalam mengubah beban kerja menjadi kepercayaan profesional dengan menggunakan pendekatan metode campuran. Gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika ikatan emosional dan moral antara guru dan administrator di lingkungan sekolah dapat diperoleh dengan menggabungkan analisis statistik SmartPLS dengan wawancara humanistik yang mendalam.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Universitas Islam Negeri Sultanah Nahrasiyah di Lhokseumawe, serta kepada kepala sekolah dan seluruh guru di Sekolah Swasta Sukma Bangsa di Lhokseumawe yang telah meluangkan waktu, berpartisipasi sepenuh hati, dan memberikan data yang sangat berharga untuk menyelesaikan penelitian ini. Terakhir, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada orang tua saya. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, memberi semangat, dan memberikan saran yang bermanfaat untuk menyempurnakan artikel ilmiah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. A. Arou dan K. O. Deyganto, "Peran Praktik Kepemimpinan Pelayan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Sudan Selatan," edisi Juni 2024, doi: 10.13140/RG.2.2.18387.39205.
- [2] I. M. A. E. V. Romainur, "Bagaimana Lingkungan Kerja Fisik Perusahaan, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Karyawan Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja," *J. Manaj. Bisnis*, vol. 10, no. 2, hlm. 479–489, 2023, doi: 10.33096/jmb.v10i2.628.
- [3] D. Diagne, "Faktor-faktor yang terkait dengan kepuasan kerja guru: Sebuah penelitian menggunakan data TALIS 2018," *Swiss J. Educ. Res.*, vol. 45, no. 3, hlm. 265–277, 2023, doi: 10.24452/sjer.45.3.4.
- [4] Y. Y. Kwok Kuen Tsang, Xiaoyu Wang, "Hubungan antara akuntabilitas eksternal dan kelelahan guru: Perbedaan antara sekolah menengah umum dan sekolah menengah kejuruan," *Jurnal Pendidikan Internasional: Perspektif Komparatif*, vol. 24, no. 2, 2025, doi: 10.70830/iejcp.2402.21389.
- [5] G. G. Mengzhong Zhang, "Kepuasan Kerja Dosen di Pendidikan Tinggi: Tinjauan Sistematis Studi Empiris melalui Teori Dua Faktor Herzberg," *J. Manag. World*, vol. 6, hlm. 37–50, 2025, doi: 10.53935/jomw.v2024i4.1222.
- [6] K. L. Brewer dan L. E. Devnew, "Mengembangkan kepemimpinan yang bertanggung jawab dan sadar diri: Studi kasus program pengembangan kepemimpinan otentik," *Int. J. Manag. Educ.*, vol. 20, no. 3, hlm. 100697, 2022, doi: 10.1016/j.ijme.2022.100697.
- [7] S. Ahmad, A. Batool, dan D. N. A. Abdullah, "Persepsi Gaya Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah Berkorelasi dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah di Pakistan," *J. Internas. Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan*, vol. 11, no. 1, 2022, doi: 10.17583/ijelm.9169.
- [8] H. F. Hermawan dan D. Asseanty, "Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Keyakinan Diri, Kepercayaan terhadap Pemimpin, dan Nilai-Nilai Kebaikan di Kafe di Kota Bekasi Timur," *J. Pendidik. Tambusai*, vol. 7, no. 2, hlm. 18693–18700, 2023, doi: 10.31004/jptam.v7i2.9345.
- [9] H. Han dan X. Zhang, "Kepemimpinan Pelayan dan Kesuksesan Proyek: Peran Mediasi Orientasi Pembelajaran Tim dan Kelincuhan Tim," *Front. Psychol.*, vol. 15, no. Agustus, hlm. 1–13, 2024, doi: 10.3389/fpsyg.2024.1417604.
- [10] S. N. Tantri, S. P. S. Pati, H. Hendrian, dan L. L. Gaol, "Peran Tuntutan Pekerjaan dalam Memoderasi Hubungan antara Kepemimpinan Pelayan dan Kepuasan Kerja: Sebuah Studi terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lima Kota Besar di Indonesia," *J. Ilm. Akunt.*, vol. 6, no. 2, hlm. 221, 2022, doi: 10.23887/jia.v6i2.33412.
- [11] J. C. Cayupe, D. H. Bernedo-Moreira, K. Berenice, C. Peña, dan J. Saintila, "Komitmen dan Beban Kerja sebagai Prediktor Kepuasan Hidup pada Guru Sekolah Dasar: Peran Mediasi Kepuasan Kerja," edisi Mei, hlm. 1–10, 2023, doi: 10.3389/fpsyg.2023.1066321.
- [12] M. Hulme, G. Beauchamp, J. Wood, dan C. Bignell, *Laporan Beban Kerja Guru 2024*, edisi Juni 2024. doi: 10.13140/RG.2.2.28489.76642.
- [13] W. W. W. P. Net, W. P. Asih, A. Agung, G. Agung, dan I. P. W. Ariawan, "Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Etika Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Denpasar," vol. 14, no. 1, hlm. 127–132, 2024, doi: 10.47750/pegegog.14.01.15.
- [14] S. W. J. S. K. C. H. F. L. H. W. M. R. A. M. Thompson, "Hubungan antara Stres Guru dan Kepuasan Kerja yang Dimoderasi oleh Strategi Koping," *Psychol. Sch.*, vol. 60, no. 7, hlm. 2237–2256, 2023, doi: 10.1002/pits.22857.
- [15] D. Morselli dan G. Orzes, "Evaluasi program kewirausahaan antar-fakultas yang didasarkan pada pembelajaran berbasis tantangan melalui kerangka kerja EntreComp," *Int. J. Manag. Educ.*, vol. 21, no. 3, hlm. 100869, 2023, doi: 10.1016/j.ijme.2023.100869.
- [16] D. Chakravarty dan I. Satpathy, "Merancang dari dalam: kerangka teoretis untuk kesejahteraan guru dan rasa memiliki yang inklusif dalam konteks pendidikan tinggi yang beragam," *Inf. Learn. Sci.*, hlm. 1–24, Apr. 2026, doi: 10.1108/ILS-08-2025-0141.
- [17] M. Lackéus, J. S. Hyldegård, dan H. M. Færgemann, "Pedagogi penciptaan nilai lintas disiplin di pendidikan tinggi: Pendekatan dan motivasi," *Int. J. Manag. Educ.*, vol. 23, no. 3, hlm. 101270, 2025, doi: 10.1016/j.ijme.2025.101270.
- [18] A. Aulia, R. Samudra, D. Ermawati, F. Ja, dan S. R. Asy-, "Pengaruh keterlibatan kerja, motivasi kerja, ketahanan, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja guru sukarela di Jawa Tengah," vol. 12, no. 1, hlm. 29–38, 2025, doi: 10.26555/jpsd.v12i1.a30806.
- [19] F. Widayati, H. Fitriani, dan Y. Fitriani, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Guru," *J. Educ. Res.*, vol. 1, no. 3, hlm. 251–257, 2020, doi: 10.37985/jer.v1i3.29.
- [20] M. J. Watson, "Melampaui Kepemimpinan Transformasional: Tinjauan Deskriptif tentang Masa Depan Teori Kepemimpinan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia," *OALib*, vol. 11, no. 04, hlm. 1–14, 2024, doi: 10.4236/oalib.1111362

- [21] I. A. Ghoni dan Sopiah, "Pengaruh disiplin kerja perusahaan: Tinjauan pustaka sistematis," *Asian J. Econ. Bus. Manag.*, vol. 1, no. 3, hlm. 234–239, 2022, doi: 10.53402/ajebm.v1i3.234.
- [22] U. Adi Jaya, Y. Sugiarto, dan M. F. Pebriana Gumilar, "Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *J. Sampurasun Interdiscip. Stud. Cult. Herit.*, vol. 3, no. Sampurasun Vol. 8 No. 1-2022, hlm. 313–323, 2022, doi: 10.23969/sampurasun.v8i02.5425.
- [23] I. B. G. A. Kirana, A. A. A. Sriathi, dan I. G. M. Suwandana, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur," *Eur. J. Bus. Manag. Res.*, vol. 7, no. 3, hlm. 26–30, 2022, doi: 10.24018/ejbmr.2022.7.3.1396.
- [24] S. Creagh, G. Thompson, N. Mockler, M. Stacey, dan A. Hogan, "Beban kerja, intensifikasi kerja, dan keterbatasan waktu bagi guru dan pimpinan sekolah: sintesis penelitian sistematis," *Educ. Rev.*, vol. 77, no. 2, hlm. 661–680, 2023, doi: 10.1080/00131911.2023.2196607.
- [25] V. Zydziunaite, S. Kontrimiene, T. Ponomarenko, dan L. Kaminskiene, "Tantangan dalam Kepemimpinan Guru: Beban Kerja, Alokasi Waktu, dan Harga Diri," *Eur. J. Contemp. Educ.*, vol. 9, no. 4, hlm. 948–962, 2020, doi: 10.13187/ejced.2020.4.948.
- [26] S. A. Magtala dan J. C. Eduvala, "JURNAL INTERNASIONAL MULTIDISCIPLINER: Beban Kerja Guru Terapan dalam Hubungannya dengan Kelelahan dan Kinerja Kerja," vol. 5, no. 10, hlm. 4111–4123, 2024, doi: 10.11594/ijmaber.05.10.24.
- [27] S. Y. D. P. A. R. L. J. E. Indrayani, "Pengaruh Manajemen Kepegawaian dan Kepemimpinan Pelayan terhadap Disiplin Guru," *Nidhomul Haq J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 9, no. 2, hlm. 415–428, 2024, doi: <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i2.5106>.
- [28] Imarni, T. Chandra, dan Y. M. Ginting, "Kepemimpinan, Disiplin, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Bandar Petalangan, Kabupaten Pelalawan," *J. Appl. Bus. Technol.*, vol. 3, no. 3, hlm. 272–286, 2022, doi: 10.35145/jabt.v3i3.112.
- [29] N. C. Nyamugoro, L. Odiemo, dan G. Wango, "Sangat Optimis: Kelelahan Emosional Guru dan Keseimbangan antara Beban Kerja dan Kepuasan Kerja di Kalangan Guru Sekolah Menengah Atas," *J. Internas. Pengembangan Pembelajaran*, vol. 13, no. 3, hlm. 19, 2023, doi: 10.5296/ijld.v13i3.21210.
- [30] A. Kanwal, S. Rafiq, dan A. Afzal, "Dampak Beban Kerja terhadap Efisiensi Guru dan Prestasi Akademik Siswa di Tingkat Universitas," *Jurnal Penelitian Universitas Gomol*, vol. 39, no. 02, hlm. 131–146, 2023, doi: 10.51380/gujr-39-02-02.
- [31] M. B. Zafar, A. J. Ali, dan M. F. Abu-Hussin, "Menjelajahi etika kerja Islam di tempat kerja: tinjauan literatur sistematis," *Pers. Rev.*, hlm. 1–31, Apr. 2026, doi: 10.1108/PR-08-2024-0720.
- [32] N. Saada dan M. Mourad, "Menyesuaikan kompetensi keberlanjutan dalam pendidikan tinggi bisnis: kerangka kerja berbasis praktik untuk perancangan kurikulum kontekstual dalam pendidikan bisnis Mesir," *J. Bus. Socio-economic Dev.*, hlm. 1–18, Mei 2026, doi: 10.1108/JBSED-12-2025-0594.
- [33] T. A. W. Randall dan E. Schumacker, *Panduan Pemula untuk Pemodelan Persamaan Struktural*. 2022. doi: 10.4324/9781003044017.
- [34] N. H. Mushofa Mushofa, Dina Hermina, "Memahami Populasi dan Sampel: Pilar Utama dalam Penelitian Kuantitatif," *J. Syntax Admiration*, vol. 5, no. 12, 2024, doi: 10.46799/jsa.v5i12.1992.
- [35] C. M. R. Francesca Magno, Fabio Cassia, "Tinjauan singkat mengenai penggunaan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) dalam studi manajemen mutu," *TQM J.*, vol. 36, no. 5, hlm. 1242–1251, 2024, doi: 10.1108/TQM-06-2022-0197.
- [36] E. T. R. L. F. Y. S. E. M. S. Sakti, "Penerapan Sistem Khotbah Ekologis Berbasis Kecerdasan Buatan (AI) dengan Analisis SEM PLS," *Aptisi Trans. Technopreneursh.*, vol. 8, no. 1, hlm. 284–295, 2026, doi: 10.34306/att.v8i1.838.
- [37] S. Briscoe, R. Abbott, H. Lawal, dan L. Shaw, "Kelayakan dan keunggulan penyaringan hasil pencarian dari Google Search secara menyeluruh untuk tinjauan sistematis: Analisis lintas kasus," *Res. Synth. Methods*, edisi Desember 2022, hlm. 427–437, 2023, doi: 10.1002/jrsm.1622.
- [38] W. Y. Esi Rosita, Wahyu Hidayat, "Uji validitas dan reliabilitas kuesioner perilaku prososial," *FOKUS Kaji. Bimbing. dan Konseling dalam Pendidik.*, vol. 4, no. 4, hlm. 279–284, 2021, doi: 10.22460/fokus.v4i4.7413.
- [39] G. F. L. Bsn, A. H. H. Msn, Y. S. Msn, D. P. Msn, dan N. Bermudez, "Pengujian Awal Reliabilitas dan Validitas Sistem Penilaian Risiko Jatuh Obstetri yang Dimodifikasi," *Jurnal Penelitian Ilmu Keperawatan dan Kesehatan*, vol. 8, no. 1, hlm. 66–79, 2025, doi: 10.55481/2578-3750.1245.
- [40] D. Goretzko, K. Siemund, dan P. Sterner, "Evaluasi Kesesuaian Model Pengukuran dalam Analisis Faktor Konfirmatori," *Educ. Psychol. Meas.*, hlm. 123–144, 2024, doi: 10.1177/00131644231163813.
- [41] I. A. Ridlo, "Frekuensi dan spesifisitas isu-isu kesehatan dalam kampanye politik lokal," *Int. J. Heal. Gov.*, vol. 28, no. 4, hlm. 368–382, Juli 2023, doi: 10.1108/IJHG-03-2023-0034.
- [42] K. M. Khaled, "Usulan untuk Memastikan Validitas Pengukuran Gaya," *Jurnal Fisika Murni dan Terapan India*, vol. 64, no. Maret, hlm. 260–269, 2026, doi: 10.56042/ijpap.v64i3.24618.
- [43] Y. Haji-othman, M. Sholeh, dan S. Yusuff, "Penilaian Keandalan dan Validitas Konstruk Sikap Menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural Kuadrat Terkecil Parsial (PLS-SEM)," *Int J Acad Res Bus Soc Sci*, vol. 12, no. 5, hlm. 378–385, 2022, doi: 10.6007/IJARBS/v12-i5/13289.
- [44] S. Ogbeibu, "Kembali dari Masa Depan: Mediasi dan Prediksi Ketidakpastian Peristiwa melalui Model Berbasis Peristiwa (EDMs)," 2020, doi: 10.1177/23197145221121084.
- [45] F. Hussain, "Faktor Keamanan Kerja dan Beban Kerja Guru yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru di Multan (Punjab Selatan)–Pakistan," vol. 1, no. Juni, 2019, doi: 10.22610/jevr.v10i1(V).2957.
- [46] Z. A. Dami dan A. Imron, "Kepemimpinan pelayan dan kepuasan kerja: Peran mediasi kepercayaan dan interaksi pemimpin-anggota," No. Desember hlm. 1–18, 2022, doi: 10.3389/feduc.2022.1036668.

- [47] C. N. Njuguna, L. O. Odiemo, dan G. M. Wango, "Beban Kerja Tinggi Namun Dipuji: Hubungan antara Beban Kerja dan Kepuasan Kerja di Kalangan Guru Sekolah Menengah di Kabupaten Kiambu, Kenya," *J. Int. Studi Humaniora dan Sosial*, vol. 10, no. 2, 2022, doi: 10.24940/theijhss/2022/v10/i2/hs2202-020.
- [48] A. Toropova, E. Myrberg, dan S. Johansson, "Kepuasan kerja guru: pentingnya kondisi kerja di sekolah dan karakteristik guru," *Educ. Rev.*, vol. 73, no. 1, hlm. 71–97, 2021, doi: 10.1080/00131911.2019.1705247.
- [49] A. Couros, K. Montgomery, J. Tupper, K. Hildebrandt, J. Naytowhow, dan P. J. Lewis, "Menceritakan Perjanjian dan Hubungan Perjanjian," *Int. Rev. Qual. Res.*, vol. 6, no. 4, hlm. 544–558, Nov. 2013, doi: 10.1525/irqr.2013.6.4.544.
- [50] A. A. Abdulkareem, A. K., Ishola, A. A., & Ayinla, "Perilaku etis, dukungan organisasi, dan hasil kinerja karyawan dalam menggerakkan sektor publik," *RAUSP Manag. J.*, vol. 60, no. 1, hlm. 175–191, 2025, doi: 10.1108/RAUSP-06-2024-0130.
- [51] E. Simon, G. Pleschová, dan A. Simon, "Meningkatkan kredibilitas para pelatih dalam program pengembangan akademik berbasis kepercayaan," *Int. J. Mentor. Coach. Educ.*, vol. 15, no. 1, hlm. 65–80, Sept. 2025, doi: 10.1108/IJMCE-09-2024



SURAT KETERANGAN KEABSAHAN PUBLIKASI ARTIKEL

Nomor: B - 448 /Un.35/L2/TL.00/06/2026

Pusat Etik Ilmiah Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) UIN Sultanah Nahrasiyah menerangkan bahwa:

Judul Artikel : The Role of Servant Leadership in Enhancing Teacher Job Satisfaction: A Study of School Organizational Behavior Mediated by Workload and Work Discipline
Nama & Peringkat Jurnal : Journal of Social Knowledge Education (JSKE)/ Sinta 4
Nama Penulis : Ika Juliana Panjaitan, Agus Salim Salabi
Fakultas/ Program Studi : Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan/ MPI
Link Artikel : <https://cahaya-ic.com/index.php/JSKE/issue/view/240>

Berdasarkan hasil verifikasi dan penelusuran terhadap jurnal tujuan publikasi, diperoleh informasi sebagai berikut:

Tahapan	Catatan
Submission	1. Submisi artikel dilakukan pada tanggal 15 Mei 2026 2. Proses submisi hingga proses review
Review	1. Proses review dilaksanakan oleh 2 orang 2. Revisi 2 kali 3. Catatan hasil review menyentuh substansi artikel
Copyedit	1. Artikel dalam bahasa Inggris 2. Pada prinsipnya tahap ini memenuhi standar terbitan
Production	1. Proses dilakukan dengan standar
Kesimpulan	1. Proses terbit naskah memenuhi standar dari tahap submisi hingga penerbitan berlangsung selama kurang lebih empat (4) bulan (15 Mei 2026 - 29 Mei 2026) 2. Tidak ditemukan pelanggaran etis. 3. Rekomendasi dapat diberi nilai maksimal, dengan catatan tetap berdasarkan hasil uji kelayakan yang dilaksanakan.

Surat Keterangan ini dikeluarkan untuk digunakan sebagaimana mestinya di lingkungan UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe.



Lhokseumawe, 09 Juni 2026
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian
Kepada Masyarakat

Dr. Muhammad Anggung Manumanoso
Prasetyo, M.Pd.I

Turnitin Cek

JURNAL IKA JULIANA 202227007

 NO REPOSITORY 03

Document Details

Submission ID

trn:old=3618:137944740

17 Pages

Submission Date

May 7, 2026, 2:36 AM GMT+7

5,344 Words

35,489 Characters

Download Date

May 7, 2026, 2:38 AM GMT+7

File Name

JURNAL IKA JULIANA 202227007.docx

File Size

149.3 KB

17% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Small Matches (less than 9 words)

Top Sources

- 10%  Internet sources
- 7%  Publications
- 13%  Submitted works (Student Papers)

Top Sources

10% Internet sources
7% Publications
13% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	jurnalunesa.ac.id	4%
2	Publication	Sri Hutami Ayu Ningrum, Arlin Adam, Sudirman Sainuddin, Zamli Zamli. "Analisis ...	<1%
3	Student papers	Universitas Brawijaya on 2020-08-10	<1%
4	Publication	Irwan Desyantoro, Hardani Widhiastuti. "Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terh...	<1%
5	Publication	Deny Ariyanto, Paulus Wardoyo, Endang Rusdianti. "PENGARUH TEAMWORK DAN ...	<1%
6	Student papers	Sriwijaya University on 2022-05-20	<1%
7	Internet	fe.ubhara.ac.id	<1%
8	Publication	Lathifah Indah Cahya Ningrum, Gugup Tugi Prihatma. "The Influence of Compen...	<1%
9	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2025-01-16	<1%
10	Student papers	Universitas Negeri Makassar on 2013-07-18	<1%
11	Internet	repository.ub.ac.id	<1%

12	Internet	123dok.com	<1%
13	Student papers	LPPM on 2025-07-21	<1%
14	Internet	e-theses.laincurup.ac.id	<1%
15	Student papers	Universitas Sains Alquran on 2024-07-15	<1%
16	Internet	repository.upi.edu	<1%
17	Student papers	Sultan Agung Islamic University on 2026-01-21	<1%
18	Internet	digilib.unila.ac.id	<1%
19	Publication	Joshua Ishaku Azaki, Ulrike Rivett. "Persuasive information campaign to save wat..."	<1%
20	Student papers	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part III on 2025-02-12	<1%
21	Internet	dspace.umkt.ac.id	<1%
22	Internet	www.ejournal.unma.ac.id	<1%
23	Publication	Fajar Muchdi, Selvi Yona Sari, Muhammad Pondrinal. "Pengaruh Beban Kerja dan ..."	<1%
24	Publication	Hanifah Lestari, Dedi Gumilar. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Orga..."	<1%
25	Publication	Heni Fitriratna Sari, Ekawarna Ekawarna, Urip Sulistiyo. "Pengaruh Stres Kerja, M..."	<1%

26	Publication	Nona La Canu, Yolanda Mohungo, Laela Laela. "Pengaruh Ulasan Pelanggan Onli...	<1%
27	Student papers	Universitas Diponegoro on 2020-03-17	<1%
28	Student papers	University of Sydney on 2025-07-29	<1%
29	Internet	adoc.pub	<1%
30	Internet	journal.stbanksalmasoem.ac.id	<1%
31	Publication	Dewi Larantika, Siti Annisa Wahdiniawati. "PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI ...	<1%
32	Publication	Iswati Iswati, Jimmy Ignatius, Gatot Prastowo. "Pengaruh Servant Leadership ter...	<1%
33	Student papers	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part III on 2025-02-06	<1%
34	Student papers	LL Dikti IX Turnitin Consortium on 2024-10-25	<1%
35	Student papers	Udayana University on 2016-06-14	<1%
36	Student papers	Universitas Ibn Khaldun on 2019-05-10	<1%
37	Student papers	Universitas Islam Riau on 2025-08-02	<1%
38	Student papers	Universitas Muria Kudus on 2024-11-14	<1%
39	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2020-07-20	<1%

40	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2025-05-12	<1%
41	Student papers	Universitas Negeri Jakarta on 2025-06-16	<1%
42	Student papers	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-06-09	<1%
43	Student papers	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2025-09-12	<1%
44	Student papers	Universitas Pendidikan Indonesia on 2016-04-29	<1%
45	Publication	Velinda Risdayanti, Hilma Farhani, Muhammad Andika. "Pengaruh Peningkatan P...	<1%
46	Internet	core.ac.uk	<1%
47	Internet	media.neliti.com	<1%
48	Internet	repository.uinsu.ac.id	<1%
49	Internet	repository.ut.ac.id	<1%
50	Internet	www.researchgate.net	<1%

Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Guru Melalui Beban Kerja dan Disiplin Kerja di SMP Swasta Sukma Bangsa Lhokseumawe

**IKA JULIANA PANJAITAN
202227007**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana servant leadership mempengaruhi kepuasan kerja guru dengan beban kerja dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini, responden adalah guru. Analisis data dilakukan menggunakan model Model Equation Struktural (SEM), yang didasarkan pada persegi paling kecil (PLS). Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani secara positif dan signifikan memengaruhi beban kerja, disiplin kerja, dan kepuasan guru. Namun demikian, beban kerja dan disiplin kerja tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan guru atau perilaku profesional mereka. Analisis mediasi menunjukkan bahwa beban kerja dan disiplin kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani, baik sebagian maupun secara kolektif. Analisis mediasi menunjukkan bahwa beban kerja dan disiplin kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja guru. Temuan menunjukkan bahwa beban kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang menguntungkan dan substansial terhadap beban kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja guru.

Kata Kunci: Servant Leadership, Beban Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Guru

PENDAHULUAN

Dalam bidang pendidikan, kepuasan kerja guru sangat penting untuk menilai efektivitas pembelajaran di sekolah. Guru yang menunjukkan kepuasan kerja tinggi seringkali memperlihatkan loyalitas, semangat mengajar, inovasi dalam penyampaian pengetahuan, dan dedikasi untuk mengembangkan potensi siswa mereka (Arou and Deyganto 2024). Sebaliknya, guru yang tidak puas dengan pekerjaannya sering menunjukkan kelelahan emosional, penurunan kinerja, bahkan beban kerja yang tidak proporsional, seperti jumlah jam mengajar yang melebihi standar, banyaknya tugas administrasi, dan tuntutan non-pedagogis yang tidak relevan dengan fungsi utama guru, guru merasa bahwa tugas administratif lainnya mengganggu waktu mereka untuk merancang pembelajaran dan meningkatkan kualitas pengajaran (Nyamugoro, Odiemo, and Wango 2023).

Guru yang senang dengan pekerjaannya cenderung sangat termotivasi, komitmen profesional, dan performa terbaik saat melakukan tugas pendidikan. Sebaliknya, guru yang tidak puas cenderung memiliki sikap tidak peduli terhadap siswa, tidak produktif,



Ilmu Bagi Kebangkitan Bangsa

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor:046/SMP/SSB-LSM/III/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Siti Sarayulis, S.I.Kom.,M.A.
Jabatan : Kepala SMPs Sukma Bangsa Lhokseumawe
Alamat : Jalan Medan - Banda Aceh, Kompleks Sekolah Sukma Bangsa,
Lhokseumawe, Desa Panggoi, Kec Muara Dua.

Menerangkan bahwa :

Nama : Ika Juliana Panjaitan
Jenis Kelamin : Perempuan
NIM : 202227007
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : "Pengaruh Servant Leadership Melalui Beban Kerja dan Disiplin
Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMP Swasta Sukma
Bangsa Lhokseumawe"

Adalah benar yang tersebut namanya di atas telah melakukan penelitian pada tanggal
5 Februari - 6 Maret 2026 di SMP Swasta Sukma Bangsa Lhokseumawe.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lhokseumawe, 6 Maret 2026
Kepala Sekolah

SEKOLAH SUKMA BANGSA
LHOKSEUMAWE
Siti Sarayulis, S.I.Kom.,M.A.
NIP 12141011



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI LHOKSEUMAWE
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

Jl. Medan – B. Aceh, Km. 275 No.1, Buket Rata - Alue Awe, Kec. Muara Dua, Kota Lhokseumawe
Telp/WA: 082118444436/085359789990; Kode Pos: 24351
email: info@iainlhokseumawe.ac.id; Website: iainlhokseumawe.ac.id

Nomor : B- 168 /In. 29/D1.1/PP.00.9/01/2026
Lampiran : -
Hal : Izin Mengadakan Penelitian

Kepada Yth,
Kepala SMP Sukma Bangsa Lhokseumawe

di_
Lhokseumawe

Assalamu'alaikum wr.wb.

Dengan hormat,
Wakil Dekan I Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Lhokseumawe dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : IKA JULIANA PANJAITAN
Nim : 202227007
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK)
Lokasi Penelitian : SMP Sukma Bangsa Lhokseumawe

Nama yang tersebut di atas adalah benar mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Lhokseumawe, yang akan melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian skripsi yang berjudul:

Pengaruh Servant Leadership Melalui Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMP Sukma Bangsa Lhokseumawe

Untuk maksud tersebut kami mohon bantuan Bapak/Ibu agar dapat kiranya memberikan bantuan seperlunya dalam memperoleh data Penelitian. Demikian surat ini kami buat atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum, wr.wb

Lhokseumawe, 29 Januari 2026
Wakil Dekan



Workflow
Submission
Review
Review Round 1
Copyediting
Production
Publication
Title & Abstract
Contributors
Metadata
References
Galley

WORKFLOW: REVIEW (ROUND 1)

Current Submission Language: **English**

Status

The submission is currently in the Production stage.

Notifications

Editor Decision	2026-05-19 08:31 PM
Editor Decision	2026-05-22 07:48 PM
Editor Decision	2026-05-25 11:23 PM
Editor Decision	2026-05-29 10:47 PM

Revisions Uploaded

These files have been submitted by the author after revisions were requested

NO	FILE NAME	DATE UPLOADED	TYPE
22253	JSKE Ika juliana panjaitan Revisian 1 C.docx	2026-05-25	Article Text

Review Discussions

[Add discussion](#)

Name	From	Last Reply	Replies	Closed
Hasil revisi artikel ika juliana	ikajuliana	-	0	
	2026-05-22 04:30 PM			
Hasil revisi artikel ika juliana	ikajuliana	-	0	
	2026-05-25 03:33 PM			



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS DIRI

Ika Juliana Panjaitan adalah nama penulis non-skripsi ini. Penulis berasal dari keluarga pasangan Bapak Rustam Panjaitan dan Ibu Nurlohot Lubis yang merupakan anak pertama dari 4 bersaudara. Penulis dilahirkan di Air Joman Baru, 10 Juli 2004. Penulis beralamat di Desa Air Joman Baru, Kecamatan Air Joman, Kabupaten Asahan.

Pada tahun 2010 selesai pendidikan taman kanak-kanak (TK), kemudian penulis memulai pendidikan formal di SD Negeri Air Joman Baru (2010-2016), kemudian melanjutkan pendidikan di MTS Negeri Kota Tanjung Balai (2016-2019), dan melanjutkan SMA Negeri 1 Air Joman (2019-2022). Setelah menyelesaikan pendidikan menengah atas, penulis melanjutkan pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Sultanah Nahrasiyah pada tahun 2022–2026.

Dengan kegigihan, semangat belajar, serta dukungan keluarga, penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1), penulis berhasil menyelesaikan program studi yang ditekuni pada tahun 2022, dengan menyusun non-skripsi atau artikel yang berjudul "*The Role of Servant Leadership in Enhancing Teacher Job Satisfaction: A Study of School Organizational Behavior Mediated by Workload and Work Discipline*". Penulis berharap karya ilmiah ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.