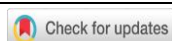


PENGARUH SERVANT LEADERSHIP KEPALA SEKOLAH TERHADAP BURNOUT GURU DI MASA TRANSISI KURIKULUM MERDEKA

Lusi Tania Agustin¹, Sumiarti²

^{1,2} Institut Agama Islam Sumatera Barat, Indonesia

Email: lusitaniaagustin5@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v11i4.2874>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 30 August 2026

Keywords:

Servant Leadership

Burnout

Merdeka Curriculum

Elementary School



ABSTRAK

This study examines the effect of principal servant leadership on teacher burnout during the transition to the Merdeka Curriculum in Pesisir Selatan Regency, West Sumatra. A quantitative correlational survey involved 318 elementary school teachers selected through proportional stratified random sampling. Instruments used were the Servant Leadership scale (Liden et al., 2008) and the Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (Maslach & Jackson, 1981), both valid and reliable. Data were analyzed using simple linear regression with SPSS 26.0. Results showed that servant leadership had a negative and significant effect on teacher burnout ($\beta = -0.678$; $p < 0.001$). The coefficient of determination ($R^2 = 0.155$) indicated that servant leadership explained 15.5% of the variance in burnout. These findings confirm that higher perceptions of servant leadership are associated with lower emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment. The novelty lies in examining servant leadership within the Merdeka Curriculum transition context and measuring all three burnout dimensions simultaneously. The practical implication recommends strengthening principals' servant leadership competencies as an adaptive strategy for school management during curriculum reform.

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh servant leadership kepala sekolah terhadap burnout guru pada masa transisi Kurikulum Merdeka di Kabupaten Pesisir Selatan, Sumatera Barat. Survei korelasional kuantitatif melibatkan 318 guru Sekolah Dasar yang dipilih melalui *proportional stratified random sampling*. Instrumen yang digunakan adalah skala Servant Leadership (Liden et al., 2008) dan Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (Maslach & Jackson, 1981), keduanya valid dan reliabel. Data dianalisis menggunakan regresi linear sederhana dengan SPSS 26.0. Hasil menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh negatif dan signifikan terhadap burnout guru ($\beta = -0,678$; $p < 0,001$). Koefisien determinasi ($R^2 = 0,155$) mengindikasikan bahwa servant leadership menjelaskan 15,5% varians burnout. Temuan ini mengonfirmasi bahwa semakin tinggi persepsi terhadap kepemimpinan yang melayani, semakin rendah kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian servant leadership dalam konteks transisi Kurikulum Merdeka dan pengukuran ketiga dimensi burnout secara simultan. Implikasi praktis merekomendasikan penguatan kompetensi servant leadership kepala sekolah sebagai strategi adaptif pengelolaan sekolah di masa reformasi kurikulum.

Kata kunci: Servant Leadership, Burnout, Kurikulum Merdeka, Sekolah Dasar

PENDAHULUAN

Implementasi Kurikulum Merdeka sejak tahun 2022 merupakan perubahan kebijakan paling fundamental dalam sistem pendidikan nasional setelah Kurikulum 2013. Kurikulum ini mengusung paradigma pembelajaran yang fleksibel, otonom, dan berpusat pada peserta didik, dengan instrumen pendukung seperti Platform Merdeka Mengajar (PMM) dan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2022). Namun setiap perubahan struktural dalam organisasi formal, termasuk sekolah selalu disertai dengan tuntutan adaptasi yang tinggi terhadap sumber daya manusianya. Guru sebagai aktor utama pelaksana kurikulum menghadapi beban ganda: menyusun modul ajar baru, mengimplementasikan pembelajaran berbasis proyek, serta secara rutin mengunggah perangkat pembelajaran ke platform digital. Kompleksitas ini, jika tidak diimbangi dengan dukungan psikologis dan manajerial yang memadai, berpotensi memicu tekanan kerja berkepanjangan yang mengarah pada sindrom *burnout* (Schaufeli et al., 2009; Skaalvik & Skaalvik, 2011).

Urgensi penelitian ini muncul dari kesenjangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang terbatas selama masa transisi. Data empiris menunjukkan bahwa fenomena *burnout* di kalangan guru Indonesia telah mencapai tingkat yang mengkhawatirkan. Survei RAND Corporation (2024) melaporkan bahwa 59% guru di Indonesia mengalami *burnout*, dengan 73% di antaranya melaporkan stres terkait pekerjaan. Lebih lanjut, data dari Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI, 2024) mengungkapkan bahwa lebih dari 70% waktu kerja guru tersedot untuk urusan administrasi, bukan untuk kegiatan mendidik. Kondisi ini diperparah oleh ketidakpastian kebijakan kurikulum yang terus berubah; survei Asosiasi Pengajar dan Pendidik Indonesia (APPI) menunjukkan bahwa 67% guru merasa stres akibat kurikulum yang terus berubah. Studi Dawous, Satori, Munir, dan Suharto (2024) juga mengonfirmasi bahwa kurikulum merupakan sumber stres utama bagi guru sekolah dasar di Indonesia, diikuti oleh faktor jenis kelamin, usia, dan status kepegawaian. Zukhairina (2023) menegaskan bahwa *servant leadership* kepala sekolah merupakan pendekatan strategis yang efektif untuk mengatasi *burnout* guru, sementara Ramdini, Nurdin, Suryana, dan Kadarsah (2024) dalam kajian literaturnya menyimpulkan bahwa penerapan *servant leadership* di era Kurikulum Merdeka memiliki kekuatan dalam memberdayakan guru, meskipun menghadapi kelemahan pada aspek budaya birokrasi. Rahmawati, Risamasu, Fashihah, dan Supriyanto (2025) juga mengemukakan bahwa *servant leadership* dalam manajemen pendidikan memberikan implikasi positif yang signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan pendidik. Tabel 1 di bawah ini merangkum berbagai temuan empiris yang memperkuat urgensi penelitian ini.

Tabel 1. Data Empiris Urgensi Penelitian *Burnout* Guru di Indonesia

Sumber Data	Temuan Utama	Tahun
Survei awal peneliti (30 guru SD di Pesisir Selatan)	73,3% guru mengalami kelelahan emosional tingkat sedang-tinggi; 83,3% mengeluh beban penyusunan modul P5; 76,7% mengeluh tuntutan pengisian PMM	2025
RAND Corporation	59% guru di Indonesia mengalami <i>burnout</i> ; 73% melaporkan stres terkait pekerjaan	2024
PGRI	>70% waktu kerja guru tersedot untuk urusan administrasi	2024
APPI	67% guru merasa stres akibat kurikulum yang terus berubah	2024

Dawous et al. (2024)	Kurikulum merupakan sumber stres utama guru SD di Indonesia	2024
Norman (2024)	Tugas administrasi Kurikulum Merdeka berdampak signifikan terhadap kesejahteraan guru dan menyebabkan <i>burnout</i> (studi NASA-TLX)	2024
Utami, Sidaryanti, & Wirahyuni (2024)	57,8% guru EFL di Indonesia mengalami tingkat kelelahan emosional tinggi	2024

Jika tidak diintervensi, *burnout* pada guru berisiko menurunkan kualitas pembelajaran, meningkatkan angka absensi, dan pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan kurikulum itu sendiri (Schaufeli et al., 2009; Skaalvik & Skaalvik, 2011). Oleh karena itu, identifikasi faktor-faktor yang dapat menekan *burnout* khususnya dari sisi kepemimpinan kepala sekolah menjadi sangat mendesak.

Dalam perspektif psikologi industri dan organisasi, *burnout* didefinisikan sebagai sindrom psikologis kronis yang terdiri dari tiga dimensi: kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi (sikap sinis terhadap pekerjaan), dan penurunan rasa pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*) (Maslach & Jackson, 1981). Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa *burnout* terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi sumber daya yang tersedia. Sumber daya pekerjaan, termasuk dukungan sosial dan kepemimpinan yang adaptif, berfungsi sebagai *buffer* yang melindungi karyawan dari dampak negatif stres kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Ahmed, Xiong, Faraz, dan Arslan (2023) dalam studi longitudinalnya mengonfirmasi bahwa *servant leadership* membangun rasa aman psikologis dan kepercayaan yang secara berkelanjutan melindungi guru dari risiko *burnout*.

Penelitian ini memberikan sumbangsih teoretis dengan menguji secara empiris apakah *servant leadership*, suatu model kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan, pertumbuhan, dan kesejahteraan bawahan sebagai prioritas utama (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2008) dapat berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang efektif dalam konteks pendidikan. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional atau otoriter, *servant leadership* memiliki dimensi pemulihan emosional (*emotional healing*), pendengaran empatik, dan komitmen terhadap pengembangan bawahan (Van Dierendonck, 2011). Karakteristik ini secara teoritis sangat relevan untuk mereduksi kelelahan emosional guru di masa transisi kurikulum. Penelitian Bobbio, Della Valle, dan Manganelli (2012) menemukan bahwa *servant leadership* secara signifikan berhubungan dengan penurunan *burnout* melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan. Demikian pula, Fernet, Guay, Senécal, dan Austin (2012) melaporkan bahwa dukungan dari atasan merupakan prediktor penting rendahnya kelelahan emosional dan tingginya pencapaian pribadi guru. Wu, Zhao, Qiu, dan Li (2024) membuktikan secara empiris bahwa *servant leadership* secara langsung menurunkan kelelahan emosional guru melalui pengurangan stres hambatan (*hindrance stress*) dan depersonalisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mereplikasi teori JD-R dalam setting baru, tetapi juga memperluas cakupan *servant leadership* ke dalam ranah manajemen pendidikan yang selama ini lebih banyak dikaji di sektor korporasi dan kesehatan. Kontribusi bagi masa depan adalah tersedianya model intervensi kepemimpinan berbasis bukti yang dapat diadopsi dalam kebijakan pengembangan kepala sekolah.

Penelitian tentang hubungan kepemimpinan dan *burnout* guru memang telah banyak dilakukan, namun kebanyakan studi terdahulu (misalnya, Hadi & Nurhayati, 2020; Sari &

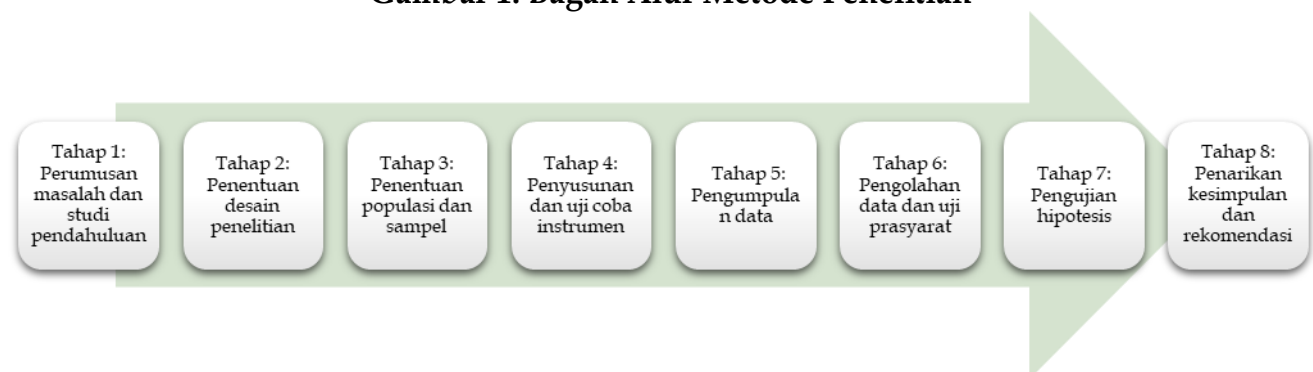
Wijaya, 2021) lebih fokus pada gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional, dan umumnya dilakukan dalam kondisi kurikulum yang stabil (Kurikulum 2013). Selain itu, penelitian-penelitian tersebut cenderung memisahkan variabel kepemimpinan ke dalam rumpun administrasi pendidikan murni tanpa mengintegrasikan konstruk psikologi klinis-organisasi secara mendalam. Perbedaan mendasar penelitian ini terletak pada: (1) konteksnya yang spesifik, masa transisi Kurikulum Merdeka yang penuh dengan ketidakpastian dan beban kerja baru; (2) penggunaan konstruk *servant leadership* yang jarang diuji di lingkungan sekolah dasar dan menengah di Indonesia; (3) pengukuran *burnout* yang mencakup ketiga dimensi Maslach secara simultan; serta (4) pendekatan kuantitatif eksplanatif yang secara langsung menguji pengaruh prediktif *servant leadership* terhadap *burnout*, bukan sekadar korelasi deskriptif. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah (*research gap*) yang belum terjawab oleh studi-studi sebelumnya. Ramdini et al. (2024) dan Rahmawati et al. (2025) juga menekankan bahwa masih terbatasnya kajian empiris tentang *servant leadership* di lingkungan sekolah dasar Indonesia menjadi alasan kuat dilakukannya penelitian ini.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh *servant leadership* kepala sekolah terhadap *burnout* guru pada masa transisi Kurikulum Merdeka. Secara spesifik, penelitian ini hendak mengetahui apakah persepsi guru terhadap penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap rendahnya tingkat kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi yang dialami guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti ilmiah bagi pengembangan model kepemimpinan sekolah yang adaptif dalam menghadapi perubahan kurikulum di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis survei korelasional (Creswell & Creswell, 2023). Secara operasional, pelaksanaan penelitian dilakukan melalui serangkaian tahapan yang saling berkesinambungan, yang secara visual dirangkum dalam bagan alur pada Gambar 1.

Gambar 1. Bagan Alur Metode Penelitian



Tahap awal penelitian diawali dengan perumusan masalah melalui identifikasi kesenjangan empiris antara tuntutan implementasi Kurikulum Merdeka dan kapasitas sumber daya guru di Kabupaten Pesisir Selatan, yang kemudian dilanjutkan dengan penelusuran literatur secara mendalam terkait teori *Job Demands-Resources* (JD-R) serta konsep *servant leadership* sebagai landasan teoretis penelitian (Kumar, 2021). Setelah rumusan masalah dan tujuan penelitian ditetapkan, langkah berikutnya adalah menentukan desain penelitian, yaitu pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional tipe *cross-sectional*, yang mengukur hubungan antar variabel pada satu titik waktu tertentu tanpa melakukan

intervensi terhadap subjek penelitian (Creswell & Creswell, 2023).

Pada tahap penentuan populasi dan sampel, populasi penelitian ditetapkan sebagai seluruh guru Sekolah Dasar di Kabupaten Pesisir Selatan, Sumatera Barat, yang telah menerapkan Kurikulum Merdeka minimal satu tahun, dengan jumlah populasi sebanyak 1.200 guru. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan taraf kesalahan 5%, yang menghasilkan 330 guru sebagai responden. Selanjutnya, teknik *proportional stratified random sampling* diterapkan untuk menarik sampel berdasarkan jenjang sekolah dan masa kerja, guna memastikan keterwakilan setiap subkelompok dalam populasi secara proporsional (Memon et al., 2020).

Memasuki tahap penyusunan dan uji coba instrumen, penelitian ini menggunakan dua skala pengukuran utama. Instrumen pertama adalah skala *Servant Leadership* yang dikembangkan oleh Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2008) yang terdiri dari 28 item dan mengukur tujuh dimensi kepemimpinan pelayan, sedangkan instrumen kedua adalah *Maslach Burnout Inventory-Educators Survey* (MBI-ES) dari Maslach dan Jackson (1981) yang terdiri dari 22 item dan mengukur tiga dimensi *burnout*, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi. Skala *Servant Leadership* menggunakan pilihan jawaban Likert 5 poin, sedangkan skala MBI-ES menggunakan Likert 7 poin frekuensi. Sebelum digunakan secara massal, kedua instrumen diuji validitasnya melalui *expert judgment* yang melibatkan pakar di bidang psikometri dan manajemen pendidikan, serta dilanjutkan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang menetapkan kriteria *factor loading* > 0,50 sebagai indikator butir yang valid (Hair et al., 2022). Uji reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* pada uji coba terhadap 50 guru di luar sampel penelitian, yang menghasilkan nilai 0,87 untuk skala *servant leadership* dan 0,84 untuk skala *burnout*, sehingga kedua instrumen dinyatakan reliabel (Field, 2024).

Tahap pengumpulan data dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada 330 guru yang telah ditetapkan sebagai sampel. Dalam proses ini, peneliti menerapkan prinsip-prinsip etika penelitian dengan memberikan *informed consent* tertulis kepada setiap responden, menjamin anonimitas jawaban, serta menyampaikan hak mundur bagi responden yang mengundurkan diri kapan saja selama proses penelitian berlangsung (Israel, 2023). Setelah proses *screening* dan verifikasi kelengkapan data, diperoleh 318 kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut, dengan tingkat respons (*response rate*) mencapai 96,4%.

Selanjutnya, pada tahap pengolahan data dan uji prasyarat, analisis diawali dengan statistik deskriptif untuk menghitung nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, dan kategorisasi masing-masing variabel guna memberikan gambaran umum tentang sebaran data. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, serangkaian uji prasyarat dilaksanakan untuk memastikan bahwa data memenuhi asumsi analisis parametrik. Uji normalitas residual dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov (Tabachnick & Fidell, 2019), uji linearitas hubungan antar variabel diuji melalui *Deviation from Linearity*, dan uji heteroskedastisitas diuji menggunakan metode Glejser (Mertler & Vannatta, 2022). Seluruh uji prasyarat tersebut dipastikan terpenuhi sebelum melanjutkan ke analisis inferensial.

Setelah seluruh uji prasyarat terpenuhi, tahap pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear sederhana dengan bantuan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 26.0 pada taraf signifikansi $p < 0,05$. Regresi linear sederhana dipilih karena penelitian ini menguji pengaruh satu variabel prediktor (*servant leadership*) terhadap satu variabel kriteria (*burnout* guru) (Field, 2024). Tahap akhir dari rangkaian metode penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dan perumusan rekomendasi, di mana peneliti

menginterpretasikan hasil analisis statistik, membahas temuan dalam kerangka teori JD-R serta membandingkannya dengan hasil penelitian terdahulu, dan merumuskan rekomendasi kebijakan yang aplikatif bagi pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dalam menghadapi perubahan kurikulum di masa depan.

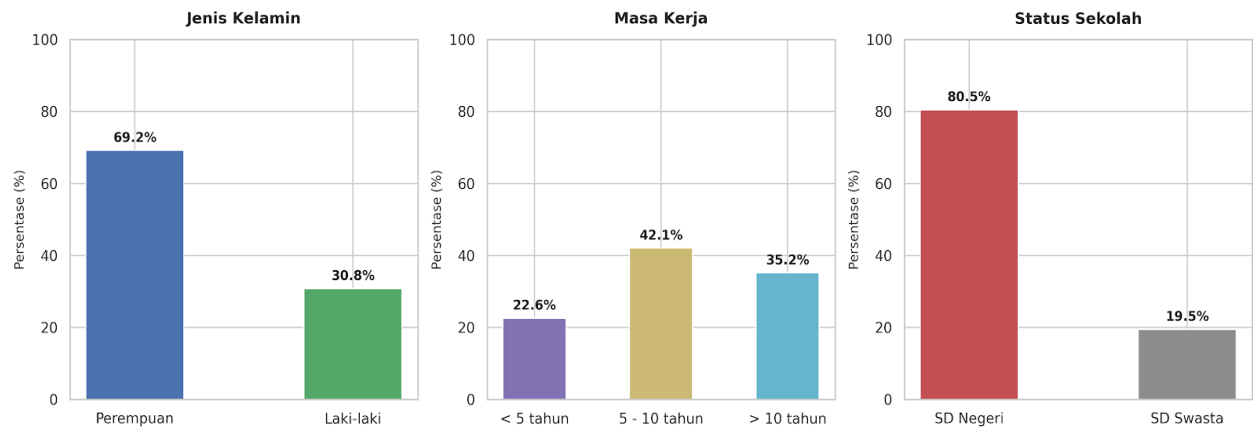
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

A. Deskripsi Data Responden

Penelitian ini melibatkan 330 guru Sekolah Dasar di Kabupaten Pesisir Selatan, Sumatera Barat. Setelah screening data, terdapat 318 kuesioner lengkap (response rate 96,4%). Karakteristik responden disajikan pada Gambar 2.

Gambar 2. Karakteristik Responden



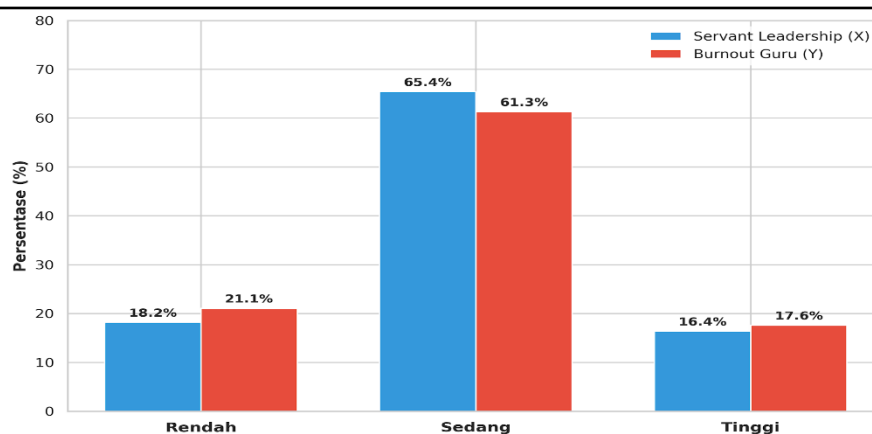
B. Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 2 menyajikan statistik deskriptif untuk variabel *servant leadership* kepala sekolah (X) dan *burnout* guru (Y), sedangkan Gambar 3 menyajikan perbandingan kategorisasi kedua variabel.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi	Kategori
<i>Servant Leadership</i> (X)	318	52	136	98,42	14,37	Sedang
<i>Burnout</i> Guru (Y)	318	24	118	78,56	18,22	Sedang

Gambar 3. Grafik Kategorisasi Variabel Penelitian



Berdasarkan hasil kategorisasi (tidak ditampilkan dalam tabel), mayoritas guru mempersepsikan *servant leadership* kepala sekolah dalam kategori sedang (54,7%) dan *burnout* guru berada pada kategori sedang (58,2%). Grafik pada Gambar 3 memudahkan pembaca untuk membandingkan sebaran kedua variabel secara visual.

C. Uji Prasyarat Analisis

Hasil uji prasyarat disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Prasyarat

Uji Prasyarat	Statistik	Nilai	p-value	Keterangan
Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)	KS-Z	0,052	0,200*	Residual terdistribusi normal
Linearitas (Deviation from Linearity)	F	1,342	0,108	Hubungan X-Y linear
Heteroskedastisitas (Glejser)	t	1,021	0,308	Tidak terjadi heteroskedastisitas

*Nilai p=0,200 adalah batas atas yang dilaporkan SPSS untuk uji Kolmogorov-Smirnov (tidak signifikan).

D. Uji Hipotesis (Regresi Linear Sederhana)

Hasil analisis regresi linear sederhana disajikan pada Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 4. Koefisien Regresi

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	t hitung	p-value
Konstanta	145,231	8,742	16,614	0,000
<i>Servant Leadership</i> (X)	-0,678	0,089	-7,618	0,000

Tabel 5. Ringkasan Model Regresi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
0,394	0,155	0,153	16,772

Persamaan regresi yang diperoleh: $Y = 145,231 - 0,678 X$

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout* guru ($B = -0,678$; $p < 0,001$). Temuan ini menjawab tujuan penelitian sekaligus mengonfirmasi hipotesis yang diajukan. Interpretasi dari koefisien negatif tersebut adalah bahwa setiap peningkatan persepsi guru terhadap penerapan *servant leadership* kepala sekolah diikuti oleh penurunan tingkat *burnout* guru. Dengan kata lain, guru yang merasakan kepala sekolahnya menerapkan kepemimpinan pelayan (mendengarkan secara empatik, memulihkan emosi, memberdayakan, dan mengutamakan kebutuhan guru) cenderung mengalami kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi yang lebih rendah.

Hasil ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) dari Bakker dan Demerouti (2017). Teori tersebut menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan (*job resources*) seperti dukungan atasan dan otonomi dapat melindungi karyawan dari efek negatif tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi. Ahmed et al. (2023) dalam studi longitudinalnya juga mengonfirmasi bahwa *servant leadership* berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang membangun rasa aman dan kepercayaan, sehingga melindungi guru dari dampak negatif tuntutan pekerjaan secara berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, implementasi Kurikulum Merdeka menciptakan tuntutan baru yang berat bagi guru (penyusunan modul P5, pengisian Platform Merdeka Mengajar, perubahan metode pembelajaran). Ketika kepala sekolah hadir sebagai *servant leader* yang menyediakan dukungan emosional dan teknis, maka sumber daya tersebut berfungsi sebagai *buffer* yang mereduksi tekanan, sehingga *burnout* dapat ditekan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2008) yang menemukan bahwa *servant leadership* secara signifikan mengurangi stres kerja di berbagai organisasi. Zukhairina (2023) juga memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan kunci strategis dalam menurunkan *burnout* guru, terutama ketika kepala sekolah mampu mengimplementasikan dimensi *emotional healing* dan *empowering* secara konsisten. Dalam konteks pendidikan, penelitian Skaalvik dan Skaalvik (2011) juga melaporkan bahwa dukungan kepala sekolah merupakan prediktor kuat rendahnya kelelahan emosional guru. Rahmawati et al. (2025) menambahkan bahwa *servant leadership* dalam manajemen pendidikan memberikan implikasi positif yang signifikan terhadap kesejahteraan pendidik, yang secara langsung berkontribusi pada penurunan risiko *burnout*. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek dan situasi; penelitian ini secara spesifik menguji *servant leadership* pada masa transisi kurikulum yang penuh ketidakpastian, di mana beban guru meningkat drastis. Meskipun demikian, hasil penelitian ini tidak menunjukkan penyimpangan dari temuan-temuan sebelumnya, melainkan memperkuat bukti bahwa *servant leadership* bersifat protektif terhadap *burnout*. Ramdini et al. (2024) dalam kajian literturnya juga menyimpulkan bahwa penerapan *servant leadership* di era Kurikulum Merdeka memiliki kekuatan dalam memberdayakan guru, meskipun menghadapi kelemahan pada aspek budaya birokrasi yang masih kental.

Nilai R Square sebesar 0,155 mengindikasikan bahwa *servant leadership* hanya mampu menjelaskan 15,5% varians *burnout* guru. Artinya, masih terdapat 84,5% faktor lain yang mempengaruhi *burnout*. Faktor-faktor tersebut antara lain karakteristik individu (*self-efficacy*, kepribadian), beban kerja administratif, dukungan sosial dari rekan sejawat, iklim sekolah, serta tekanan dari orang tua siswa atau kebijakan dinas pendidikan. Hal ini tidak

mengurangi signifikansi temuan, karena dalam penelitian perilaku organisasi, kontribusi satu variabel prediktor sebesar 15,5% tergolong bermakna (Cohen, 1988).

Selain efek global tersebut, penting untuk mencermati dimensi-dimensi spesifik dari *servant leadership* yang paling berperan dalam mereduksi *burnout*. Dimensi *emotional healing* dan *empowering* diduga memiliki pengaruh terbesar terhadap penurunan *burnout*. Ketika kepala sekolah secara aktif mendengarkan keluhan guru terkait beban administrasi Kurikulum Merdeka dan memberikan solusi praktis (*emotional healing*), guru merasa secara psikologis terbebaskan, sehingga secara langsung menurunkan dimensi kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) (Bobbio, Della Valle, & Manganelli, 2012). Selain itu, dimensi *empowering*, di mana kepala sekolah mendelegasikan wewenang dan mempercayai guru untuk merancang modul ajar secara mandiri, mampu meningkatkan rasa kompetensi dan efikasi diri guru. Hal ini secara efektif melawan dimensi penurunan pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*) (Fernet, Guay, Senécal, & Austin, 2012). Wu et al. (2024) secara empiris membuktikan bahwa *servant leadership* secara langsung menurunkan kelelahan emosional guru melalui pengurangan stres hambatan (*hindrance stress*) dan depersonalisasi, yang menjadi mekanisme penting dalam rantai kausal pengaruh kepemimpinan terhadap *burnout*. Spesifikasi dimensi ini memperkuat bahwa *servant leadership* tidak hanya bekerja secara holistik, tetapi juga memiliki sasaran spesifik pada setiap aspek *burnout* yang dialami guru.

Keefektifan *servant leadership* dalam konteks pendidikan Indonesia juga tidak lepas dari nilai-nilai budaya kolektivistis dan paternalistik yang masih kuat di masyarakat. Dalam budaya kolektivistis seperti Indonesia, guru cenderung mengharapkan figur pemimpin yang bersifat paternalistik, yaitu pemimpin yang peduli pada kesejahteraan pribadi bawahannya di luar urusan profesional semata (Hofstede, 2001). Kongruensi budaya ini menjadikan *servant leadership* lebih mudah diterima dan efektif dibandingkan model kepemimpinan transaksional yang kaku dari budaya Barat. Ramdini et al. (2024) juga mencatat bahwa kesesuaian budaya menjadi faktor pendorong utama efektivitas *servant leadership* di Indonesia. Namun demikian, struktur birokrasi pendidikan di Indonesia yang kental dengan instruksi *top-down* kerap menjadi tantangan bagi kepala sekolah untuk sepenuhnya mengadopsi perilaku kepemimpinan pelayan. Oleh karena itu, temuan ini mendorong adanya perubahan paradigma manajemen sekolah dari sekadar kepatuhan administratif menuju kepemimpinan yang humanis dan berorientasi pelayanan, yang sangat krusial terutama di tengah kebijakan perubahan kurikulum yang bersifat disruptif (Senjaya & Pekerti, 2010).

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas penerapan teori JD-R dan konsep *servant leadership* ke dalam konteks pendidikan di masa transisi kurikulum. Rahmawati et al. (2025) dan Zukhairina (2023) juga menekankan bahwa penguatan *servant leadership* di lingkungan sekolah merupakan investasi jangka panjang bagi kesejahteraan guru dan keberhasilan implementasi kurikulum. Secara praktis, temuan ini merekomendasikan agar Dinas Pendidikan dan kepala sekolah mengintegrasikan kompetensi *servant leadership* dalam pelatihan dan evaluasi kinerja kepala sekolah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan: desain *cross-sectional* tidak dapat membuktikan kausalitas secara absolut, dan penggunaan data persepsi (*self-report*) rentan terhadap bias sosial. Ahmed et al. (2023) menyarankan penggunaan desain longitudinal untuk menguji hubungan kausal yang lebih kuat, sebagaimana mereka lakukan dalam penelitiannya. Arah penelitian di masa depan disarankan untuk menggunakan desain longitudinal atau *quasi-experimental* guna menguji efek kausal, serta menambahkan variabel mediator seperti dukungan sosial dan efikasi diri. Metode baru seperti *mixed methods* juga dapat memperkaya

pemahaman tentang bagaimana *servant leadership* secara konkret mereduksi *burnout* di lapangan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout* guru pada masa transisi Kurikulum Merdeka ($\beta = -0,678$; $p < 0,001$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa semakin tinggi persepsi guru terhadap penerapan kepemimpinan pelayan oleh kepala sekolah, maka semakin rendah tingkat kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi yang dialami guru. Dengan demikian, hipotesis penelitian (H_a) diterima.

Meskipun kontribusi *servant leadership* terhadap *burnout* tergolong sedang ($R^2 = 15,5\%$), perannya sebagai sumber daya pekerjaan (*job resource*) yang meredam dampak negatif tuntutan Kurikulum Merdeka tetap signifikan secara statistik dan praktis. Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran kepala sekolah yang mendengarkan secara empatik, memberdayakan guru, dan memulihkan kondisi emosional bawahan menjadi faktor protektif yang penting di tengah perubahan kurikulum yang penuh ketidakpastian. Temuan ini sejalan dengan Zukhairina (2023) yang menegaskan *servant leadership* sebagai strategi efektif mengatasi *burnout*, serta Wu et al. (2024) dan Ahmed et al. (2023) yang membuktikan secara empiris peran protektif *servant leadership* terhadap kelelahan emosional dan depersonalisasi guru.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya penguatan kompetensi *servant leadership* bagi kepala sekolah melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan, serta integrasi nilai-nilai kepemimpinan pelayan dalam sistem rekrutmen dan evaluasi kinerja kepala sekolah. Ramdini et al. (2024) dan Rahmawati et al. (2025) juga merekomendasikan hal yang sama, bahwa penguatan *servant leadership* harus menjadi prioritas dalam kebijakan pengembangan tenaga kependidikan di Indonesia. Dinas pendidikan juga disarankan untuk menciptakan kebijakan yang mendukung terciptanya iklim kepemimpinan yang humanis dan berorientasi pada kesejahteraan guru. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau *mixed methods* untuk mengeksplorasi lebih dalam mekanisme dan konteks yang memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap *burnout* guru.

REFERENSI

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bobbio, A., Van Dierendonck, D., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229–243. <https://doi.org/10.1177/1742715012441176>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 514–525. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (6th ed.). SAGE Publications.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Israel, M. (2023). *Research ethics for social scientists* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Kementerian PANRB. (2023). *Laporan indeks stres kerja aparatur sipil negara sektor pendidikan*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Kurikulum Merdeka: Panduan pengembangan kurikulum operasional satuan pendidikan*. Kemdikbudristek.
- Kumar, R. (2021). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (5th ed.). SAGE Publications.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), 1–20. [https://doi.org/10.47263/JASEM.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01)
- Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2022). *Advanced and multivariate statistical methods* (6th ed.). Routledge.
- Rahmawati, E. I., Risamasu, P. E. G., Fashihah, W., & Supriyanto, A. (2025). Servant leadership dalam manajemen pendidikan: Konsep, praktik, dan implikasinya terhadap kinerja dan kesejahteraan pendidik. *Visi Kajian Ilmiah*, 3(2). <https://doi.org/10.71094/vkj.v3i2.133>
- Ram dini, H., Nurdin, D., Suryana, A., & Kadarsah, D. (2024). Strengths and weaknesses in applying servant leadership in schools in the age of independence learning: A literature review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 16(1). <https://doi.org/10.37640/jip.v16i1.2085>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Senjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643–663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

- Wu, H., Zhao, J., Qiu, S., & Li, X. (2024). Servant leadership and teachers' emotional exhaustion—The mediation role of hindrance stress and depersonalization. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1163. <https://doi.org/10.3390/bs14121163>
- Zukhairina, Z. (2023). Does servant leadership overcome teacher burnout? Principal's strategic approach. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.4548>

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

