



---

**iMProvement**

Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan

e-ISSN: 2597-8039

Journal Homepage: <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/improvement>

Journal Email: [improvement@unj.ac.id](mailto:improvement@unj.ac.id)

---



## **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif *Servant Leadership***

**Marinu Waruwu**

**Prodi Magister Administrasi Pendidikan**

Universitas Kristen Satya Wacana

E-Mail: [marinu.waruwu@uksw.edu](mailto:marinu.waruwu@uksw.edu)

**Muh. Takdir**

**Prodi Administrasi Pendidikan**

STKIP Muhammadiyah Bogor

E-Mail: [takdirbalebo@yahoo.co.id](mailto:takdirbalebo@yahoo.co.id)

**Lilis Kholisoh Nuryani**

**Prodi Administrasi Pendidikan**

Pascasarjana, Universitas Galuh

E-Mail: [lilis.kholisohnurya70@gmail.com](mailto:lilis.kholisohnurya70@gmail.com)

### **Abstract**

The objective of this study is to determine the effect of servant leadership in improving teacher performance, school quality, and learning. The study used a literature review using reference books, national and international journals as a reference source. Data analysis used a descriptive qualitative approach. The results show that: 1) theoretically and conceptually, servant leadership has relevance to principals' leadership; and, 2) practically, the relevant research results show a significant and positive influence of servant leadership on improving teacher performance, school organization, and improving the quality of learning.

**Key Words** : Leadership, Servant, Principal, Performance, Quality

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan dalam meningkatkan kinerja guru, mutu sekolah dan pembelajaran. Penelitian menggunakan studi literatur dengan menggunakan referensi buku, jurnal nasional dan internasional sebagai sumber rujukan. Analisis data menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) secara teoritis dan konseptual, kepemimpinan pelayan memiliki relevansi terhadap kepemimpinan kepala sekolah; dan, 2) secara praktis, hasil penelitian yang relevan menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan pelayan terhadap peningkatan kinerja guru, organisasi sekolah dan perbaikan mutu pembelajaran.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan, Pelayan, Kepala Sekolah, Kinerja, Mutu, Kualitas

## PENDAHULUAN

Dunia pendidikan terus mengalami perubahan baik dari segi teori, metode, pendekatan maupun pengelolaan. Dorongan perubahan datang secara internal seperti peningkatan kualitas guru, mutu lulusan, fasilitas, dll, maupun secara eksternal seperti perubahan sosial, persaingan, perkembangan teknologi, dll. Perubahan yang terjadi menuntut respon cepat institusi pendidikan. Salah satu faktor yang menentukan dalam merespon perubahan yang terjadi adalah kepemimpinan kepala sekolah. Menurut (Darma & Banurea, 2019) bahwa peran sentral kepemimpinan dan proses penyesuaian terhadap perubahan yang ada merupakan tantangan terbesar. Seorang pemimpin diharapkan dapat memperlihatkan sebuah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada segala situasi. Kepemimpinan kepala sekolah diharapkan mampu menjawab setiap tantangan sehingga organisasi sekolah terus menjaga eksistensinya di tengah tuntutan perubahan.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan mengatasi setiap tantangan yang ada, kepala sekolah mesti menerapkan model kepemimpinan pelayan dalam pengelolaan sekolah. Menurut Valery kepemimpinan pelayan (*Servant Leadership*) adalah sebuah pendekatan terhadap kepemimpinan, dengan altruistik dan etika

yang kuat yang meminta dan menuntut para pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan berempati kepada mereka; mereka harus mengurus anak buah atau pengikutnya dengan memastikan bahwa mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih merdeka dan lebih mandiri, sehingga para pengikutnya juga bisa menjadi pemimpin yang melayani (Iswanto, 2017). Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan fokus pada pengembangan bawahan, berempati pada mereka, memastikan kesehatan, dan bertumbuh secara karakter. Perilaku pemimpin demikian perlu diterapkan pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah mesti mengembangkan sikap memberdayakan guru, perhatian dan menumbuhkan karakter dan profesionalitas pada pekerjaan.

Kepemimpinan pelayan memiliki keunggulan tersendiri apabila mampu diterapkan pada kepemimpinan organisasi sekolah. Keunggulan kepemimpinan pelayan adalah mampu mempengaruhi orang lain agar memiliki motivasi mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi. Kepemimpinan pelayan juga mengutamakan kepentingan bawahan agar lebih sejahtera. Para bawahan atau pengikut dituntut untuk memiliki komitmen bekerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, pemimpin pelayan mau mendengarkan, membujuk, mengembangkan keterampilan dan pengetahuan bawahan sehingga termotivasi mencapai tujuan bersama. Perilaku kepemimpinan tersebut patut diterapkan pada kepemimpinan kepala sekolah sehingga guru dan staf termotivasi mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Namun penerapan model kepemimpinan pelayan pada kepemimpinan sekolah membutuhkan kerja keras, komitmen, dan terobosan baik dari sisi kepala sekolah maupun guru. Berdasarkan studi pendahuluan di lapangan bahwa kepemimpinan lebih bersifat birokratis. Kepemimpinan masih memperlihatkan diri sebagai pribadi yang memiliki wewenang untuk mengatur, sebatas memberikan tugas rutin, kurang komunikatif, memiliki jarak dengan guru, hanya menerima laporan, dan kurang memberikan penghargaan kepada guru. Ciri-ciri kepemimpinan demikian menghambat implementasi kepemimpinan pelayan. Hal tersebut selaras dengan pendapat (Barry A Foster, 2000) bahwa hambatan penerapan kepemimpinan pelayan pada organisasi dapat terjadi karena adanya rasa tidak percaya, konflik, lemahnya kerja sama tim, kurangnya penghargaan, komunikasi dan kolaborasi tidak efektif, pembelajaran dan pengembangan tidak berjalan. Berkaitan dengan fenomena tersebut, kepala sekolah,

guru dan staf perlu menyadari permasalahan yang terjadi sehingga target-target peningkatan mutu sekolah tercapai secara maksimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif kepemimpinan pelayan melalui kajian literatur. Menurut (Mirzaqon, 2018; Sari & Asmendri, 2020) bahwa studi literatur atau kepustakaan merupakan kegiatan penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dan data dengan bantuan berbagai macam material yang ada di perpustakaan seperti jurnal, buku referensi, hasil penelitian sebelumnya yang sejenis, artikel, dan catatan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan. Maka penulisan penelitian ini mendasarkan pada data-data hasil penelitian yang relevan termasuk pendapat para ahli berkaitan dengan topik penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah pemikiran dunia akademik berkaitan dengan implementasi kepemimpinan pelayan dalam kepemimpinan kepala sekolah.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur. Kajian literatur adalah metode pengumpulan data dengan pengumpulan data yang bersumber dari buku, jurnal dan artikel

yang relevan dengan topik ini. Maka data-data yang digunakan dalam penelitian bersumber dari buku, jurnal dan dokumen-dokumen yang relevan. Pada penelitian ini, peneliti fokus pada kajian literatur kepemimpinan pelayan dan hasil penelitian implementasi kepemimpinan pelayan pada pengelolaan sekolah. Analisa data menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar target organisasi terwujud. Tercapai tidaknya target tergantung pada kepemimpinan organisasi. Hal ini selaras dengan pendapat Yulk dalam (A. Solikin, H.M Fatchurahman, 2017) bahwa kepemimpinan merupakan sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama. Adapun Scott mendefinisikan kepemimpinan *as the process of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goals setting and goal achievement*, yaitu sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisasi dalam kelompok didalam

usahanya mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan (Syahril, 2019). Kedua definisi tersebut memiliki kesamaan pandangan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan upaya mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Maka para pemimpin memfasilitasi setiap individu baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun pengalaman melalui pelatihan, *workshop*, seminar, dan lain sebagainya.

Sekolah merupakan organisasi formal. Sebagai sebuah organisasi formal, sekolah memiliki struktur organisasi. Pemimpin organisasi sekolah adalah kepala sekolah yang diberikan tanggungjawab memimpin struktur organisasi sekolah. Menurut (Kemendikbud, 2018), kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Atas, dan Sekolah Menengah Kejuruan. Maka kepemimpinan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai suatu upaya mempengaruhi guru, staf dan seluruh *stakeholder* agar bekerja bersama mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Menurut (Syamsul, 2017), kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat

bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan, atau bisa dikatakan bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap penetapan pencapaian tujuan pendidikan. Sementara menurut Muhaimin at al., kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kemampuan yang dimiliki orang tertentu untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar orang lain mau melakukan dan bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Julaiha, 2019). Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan seluruh *stakeholder* sekolah agar mau mewujudkan target dan cita-cita bersama dalam organisasi sekolah.

Berdasarkan beberapa definisi sebelumnya, para ahli memiliki kesamaan pandangan bahwa tugas kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, membimbing, dan memfasilitasi. Maka tugas utama kepala sekolah adalah mengatur sumber daya manusia (guru dan staf). Sumber daya manusia sekolah

perlu dikelola secara maksimal sehingga memiliki komitmen bersama mewujudkan tujuan sekolah. Keberhasilan mewujudkan tujuan sekolah sangat tergantung pada sejauhmana kepala sekolah mampu mengelola sumber daya manusia sekolah secara maksimal. Pengelolaan sumber daya secara maksimal memerlukan pendekatan dan strategi.

## 2. Kepemimpinan Pelayan

### a. Definisi Operasional

Kepemimpinan pelayan merupakan salah satu teori kepemimpinan paling berpengaruh sejak awal dicetuskan secara teoritis oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1976. Gagasan-gagasan yang terkandung pada kepemimpinan pelayan menyihir sebagian besar tokoh-tokoh dunia baik politisi, penulis, filsuf, dan berbagai profesi lainnya. Tokoh-tokoh tersebut mengidentifikasi diri sebagai pemimpin yang melayani masyarakat. Mereka bukan pemimpin yang jauh, namun kehadiran mereka mampu dirasakan secara nyata melalui program-program yang berpihak kepada pengikut, bawahan, rakyat, dan sebagainya.

Kepemimpinan pelayan dibangun dari dua istilah, yaitu *leader* dan *servant*. Kedua istilah ini memiliki dua peran yang berbeda dalam satu waktu. Di satu sisi dia melayani

(*serve*), namun di sisi lain dia memimpin (*lead*). Ini adalah dua kontradiksi. Dia sebagai pelayan sekaligus pemimpin (Rachmawati & Lantu, 2014). Dan dalam pandangan Greenleaf, kepemimpinan yang memiliki peran berbeda tersebut merupakan kepemimpinan yang ideal karena seorang pemimpin bertugas untuk melayani, mendukung dan memberdayakan. Pemimpin yang melayani merupakan orang pertama diantara yang sederajat atau dalam bahasa latin disebut sebagai *primus interperes* (Mulongo, 2016).

Menurut Greenleaf dalam (L. C. Spears, 2010), kepemimpinan pelayan adalah orang yang pertama melayani yang dimulai dari perasaan alami melayani orang lain, membuat orang yang dilayani bertumbuh sebagai pribadi, sehat secara jasmani, lebih bijaksana, bebas, otonom, membangun rasa memiliki terhadap komunitas dan adanya pemahaman mendalam tentang semangat di tempat kerja. Sementara menurut Spears kepemimpinan pelayan merupakan model kepemimpinan yang menempatkan orang lain sebagai prioritas utama, meningkatkan layanan pada orang lain, melakukan pendekatan secara holistik dalam pekerjaan, membangun kebersamaan dalam komunitas dan melakukan pembagian kekuasaan (*sharing of power*) dalam pengambilan keputusan (L. Spears, 1996). Kemudian menurut Russell & Stone

kepemimpinan pelayan adalah pemimpin yang mengambil posisi sebagai pelayan kepada rekan kerja dan bertujuan memenuhi kebutuhan orang lain (Russell et al., 2002). Adapun Page & Wong mendefinisikan kepemimpinan pelayan sebagai upaya untuk melayani orang lain dengan bekerja bersama menuju perkembangan dan kesejahteraan bersama demi memenuhi target yang ditetapkan (Page & Wong, 2000).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan pelayan merupakan kepemimpinan yang menggerakkan seseorang melayani orang lain, menumbuhkan dan memotivasi, membangun rasa memiliki terhadap organisasi dan memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap melayani orang lain merupakan perasaan alami dari dalam diri, dan bukan karena rasa keterpaksaan dari pihak manapun.

#### **b. Karakteristik Kepemimpinan Pelayan**

Jauh hari sebelum Greenleaf memperkenalkan konsep kepemimpinan pelayan, agama-agama tertentu telah mempraktikkan konsep kepemimpinan pelayan melalui pengajaran. Salah satunya adalah konsep kepemimpinan pelayan dalam Kristianitas tercantum pada Injil Markus 10:43-45 yang berbunyi: *Barangsiapa ingin*

menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu, dan barangsiapa ingin menjadi yang terkemuka di antara kamu, hendaklah ia menjadi hamba untuk semuanya. Karena Anak Manusia juga datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani dan untuk memberikan nyawa-Nya menjadi tebusan bagi banyak orang. Menurut Norbye & Irving, model kepemimpinan yang disajikan Yesus dalam pengajarannya merupakan model kepemimpinan yang menolak model hierarkis atau otokratis. Kepemimpinan bukanlah tentang kehormatan atau posisi tetapi tentang melayani kebutuhan orang lain (Nordbye & Irving, 2017). Pemimpin harus berkorban bagi orang lain. Maka karakter seorang pemimpin pelayan dalam perspektif Kristianitas adalah melayani dengan berkorban bagi orang lain agar orang lain mengalami pertumbuhan secara rohani, jasmani dan kebijaksanaan. Bagi Yesus, seorang pemimpin harus memberikan keteladanan dalam berkorban untuk orang lain. Yesus memberikan keteladanan melalui pengorbanan hidup-Nya untuk umat manusia. Ini adalah salah satu contoh model kepemimpinan pelayan dalam Kristianitas. Dalam agama-agama lain tentu memiliki konsep kepemimpinan pelayan yang sama sesuai konteks ajaran masing-masing.

Beberapa tokoh teori kepemimpinan pelayan telah berusaha mengkonsep dan

mengkaji secara komprehensif karakter kepemimpinan pelayan seperti Greenleaf (1976), Spears (1998), Laub (1999), Vanourek (1987), Lubin (2001), Jennings (2002), Russell & Stone (2002), dan lain-lain. Dalam tulisan ini, peneliti hanya membahas beberapa pemikiran tokoh yang mewakili perspektif kepemimpinan pelayan yang dapat dijadikan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini antara lain: Greenleaf, Spears dan Laub. Greenleaf dalam (L. C. Spears, 2010) mengatakan bahwa karakter seorang pemimpin adalah pelayan (*servant first*). Karakter pemimpin pelayan adalah melayani orang lain. Pelayanan kepada orang lain bersumber dari perasaan alami dan secara sadar mendahulukan orang lain. Ini adalah sebuah pilihan moral yang secara alami melayani orang lain.

Selanjutnya karakter pemimpin pelayan diungkapkan Spears. Menurutnya ada sepuluh karakter seorang pemimpin pelayan yang dapat diterapkan pada pengelolaan organisasi (L. C. Spears, 2010) antara lain: 1) mendengarkan (*listening*). Karakter pemimpin pelayan adalah yang mampu berkomunikasi dan mau mengidentifikasi kehendak orang-orang; 2) empati (*emphaty*). Karakter pemimpin pelayan adalah yang mampu memahami orang lain, menerima seperti apa mereka. 3) kesembuhan (*healing*). Karakter

pemimpin adalah yang mau membantu orang lain secara jasmani maupun rohani; 4) kesadaran (*awareness*). Karakter pemimpin pelayan adalah memiliki kesadaran terutama kesadaran diri yang tinggi; 5) persuasi (*persuasion*). Karakter pemimpin pelayan adalah mau mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dengan argumen dan bukan pada kekuatan bahwa mereka pemimpin; 6) konseptualisasi (*conceptualization*). Karakter pemimpin pelayan adalah berpikir melampaui kebutuhan saat ini dan merentangkannya ke masa depan sejauh mungkin; 7) visi ke masa depan (*Foresight*). Karakter pemimpin pelayan adalah mampu meramalkan hasil dan bekerja dengan intuisi; 8) penatalayanan (*stewardship*). Karakter pemimpin adalah memegang sesuatu dengan kepercayaan penuh dan melayani kebutuhan orang lain; 9) komitmen terhadap pertumbuhan (*commitmen*). Karakter pemimpin adalah komitmen untuk pertumbuhan orang lain dengan memelihara pertumbuhan pribadi, pertumbuhan profesional, dan spiritual orang lain. 10) membangun komunitas (*community building*). Karakter pemimpin adalah kepemimpinan yang menyadari bahwa komunitas sejati dapat diciptakan di antara mereka yang bekerja dalam organisasi.

Kemudian Laub (1999) mengungkapkan enam karakteristik kepemimpinan pelayan.

Dalam pandangan Laub, karakteristik kepemimpinan lebih fokus pada pribadi followers. Laub dalam (Cerit, 2009) mengungkapkan enam karakteristik pelayan tersebut antara lain: 1) menghargai orang (*values people*). Seorang pemimpin harus mau mendengarkan, melayani kebutuhan orang lain terlebih dahulu dan mempercayai orang, 2) mengembangkan orang (*develop people*). Seorang pemimpin memberikan kesempatan belajar, memodelkan perilaku yang sesuai dan membangun orang lain melalui dorongan, 3) membangun komunitas (*build community*). Seorang pemimpin membangun hubungan yang kuat, bekerja secara kolaboratif dan menghargai perbedaan individu, 4) menampilkan keaslian (*authenticity*). Seorang pemimpin membangun integritas dan kepercayaan, keterbukaan dan akuntabilitas, dan kesediaan untuk belajar dari orang lain, 5) memberikan kepemimpinan kepada para pemimpin (*shared leadership*). Seorang pemimpin membayangkan masa depan, mengambil inisiatif dan mengklarifikasi tujuan, 6) Berbagi pemimpin (*share leadership*). Seorang pemimpin menciptakan visi bersama, berbagi kekuatan pengambilan keputusan dan berbagi status dan hak istimewa dengan semua tingkat organisasi.

Dalam analisis peneliti, pendapat ketiga tokoh tersebut memiliki kesamaan pemikiran.



Kesamaan utama terletak pada bahwa setiap pemimpin harus fokus pada pemberdayaan pengikut atau bawahan dan komunitas. Menjadi pemimpin adalah sebuah pilihan tanpa paksaan. Pelayanan kepada orang lain berasal dari perasaan alami melayani orang lain melalui instrumen kepemimpinan yang dimiliki. Maka pemimpin pelayan harus mampu membangun karakter pelayan dalam dirinya seperti mau berkomunikasi, berempati, komitmen, memiliki visi ke depan, menghargai bawahan, memiliki integritas, dan sebagainya.

Syarat menjadi pemimpin pelayan adalah orang yang telah memiliki kematangan secara jasmani dan rohani. Dalam menjalankan tugas, pemimpin sudah selesai dengan dirinya, dan melayani semata-mata bagi orang lain dan organisasi. Kepentingan yang bersifat pribadi, kelompok, golongan jauh dari karakter kepemimpinan pelayan. Kebaikan orang lain, organisasi dan masyarakat luas menjadi tujuan bersama. Itulah syarat karakter pemimpin pelayan.

### c. Strategi Pengembangan

#### **Kepemimpinan Pelayan di sekolah**

Pengembangan kepemimpinan pelayan pada konteks organisasi sekolah bukanlah persoalan mudah. Pada bagian sebelumnya sudah diungkapkan bahwa pengembangan karakter kepemimpinan membutuhkan

komitmen yang tinggi dan terlebih-lebih pemimpin terpanggil secara alami melayani orang lain, guru, dan staf. Kunci penerapan terletak pada *mindset* seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki *mindset* melayani, otomatis tercermin pada setiap kata, tindakan dan kebijakan yang dibuat. Sebaliknya pemimpin yang masih terbawa dengan gaya kepemimpinan lama yang feodalis dan kapitalis, otomatis selalu terpengaruh pada kepentingan pribadi, golongan dan kelompok. Kepemimpinan pelayan menuntut sikap lepas bebas untuk melayani. *Mindset* lepas bebas menuntut seseorang semata-mata mengembangkan setiap pribadi dan organisasi. Berikut ini beberapa strategi mengembangkan kepemimpinan pelayan di sekolah.

#### **1. Keteladanan**

Salah satu penentu utama keberhasilan suatu organisasi adalah keteladanan dari pemimpin organisasi. Pemimpin memiliki pengaruh besar dalam menentukan arah organisasi, menentukan visi misi dan capaian target. Perubahan kearah visi misi dan tujuan semakin mudah apabila pemimpin menjadi garda terdepan memberikan contoh dalam bertindak. Anggota organisasi termotivasi mengejar target-target karena mereka digerakkan spirit keteladanan pemimpin.

Keteladanan adalah cara mendidik dan

memberi contoh dimana bawahan dapat menirunya baik dari segi perkataan, perbuatan, maupun cara berfikir (Budiyono & Harmawati, 2020). Dalam kepemimpinan kepala sekolah, keteladanan merupakan cara memotivasi, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan guru dan staf dengan mengedepankan contoh dalam tindakan sehari-hari. Internalisasi karakter kepemimpinan pelayan membutuhkan keteladanan langsung dari kepala sekolah. Keteladanan merupakan wujud konsistensi antara ucapan dan tindakan.

## **2. Habitiasi**

Upaya menginternalisasikan karakter kepemimpinan pelayan membutuhkan habitiasi dalam kehidupan sehari-hari. Habitiasi karakter pemimpin pelayan merupakan tahap memfasilitas agar kepala sekolah, guru dan staf melakukan proses aktualisasi melalui pembiasaan karakter kepemimpinan pelayan yang diterima melalui pelatihan, *workshop* dan seminar. Sementara pembiasaan menurut (Syaepul Manan, 2017) merupakan proses pembiasaan tingkah laku, keterampilan, kecakapan dan pola pikir yang baik dalam berinteraksi dengan orang lain. Maka upaya penerapan karakter pemimpin pelayan tidak sekedar mendengarkan dan membaca teori dan konsep-konsep yang diterima melalui program pelatihan, *workshop* dan seminar. Lebih dari itu, karakter perlu

diaktualisasikan dalam tindakan sehari-hari.

## **3. Pelatihan**

Pelatihan merupakan salah satu strategi jangka pendek dan panjang untuk mengubah perilaku, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Hal ini selaras dengan pendapat Wilhem et al., yang mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan upaya meningkatkan kemampuan setiap individu demi memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan masa depan, yang direncanakan secara matang dalam rangka meningkatkan kemampuan yang diinginkan (Milhem et al., 2014). Singkatnya pelatihan menjadi investasi paling efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi pada masa depan (Ganesh & Indradevi, 2015). Maka, proses internalisasi karakter kepemimpinan pelayan memerlukan pelatihan. Pelatihan perlu agar kepala sekolah, guru dan staf memahami konsep dan praktis implementasi kepemimpinan pelayan. Pelatihan diharapkan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mewujudkan visi misi dan tujuan sekolah.

### **d. Relevansi Kepemimpinan Pelayan**

Kepemimpinan pelayan memiliki relevansi pada kepemimpinan organisasi. Relevansi tampak pada karakter pemimpin yang fokus pada pengembangan bawahan dan

organisasi. Dengan karakter yang dimiliki, seorang pemimpin mampu menggerakkan, memotivasi dan memfasilitasi anggota mewujudkan target organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat (Chan & So, 2017) bahwa kepemimpinan pelayan memiliki relevansi dalam berbagai arena, musim, dan tahapan kehidupan termasuk pengembangan karakter. Hal senada diungkapkan (Kent M. Keith, 2016) bahwa para pemimpin pelayan memberikan visi, memotivasi, mengelola, berkomunikasi, berfokus pada orang lain, bukan hanya pada diri mereka sendiri, dan mereka termotivasi untuk membuat hidup lebih baik bagi orang lain. Adapun Hamilton dalam (Melchar & Bosco, 2010) bahwa kepemimpinan pelayan memiliki dampak positif pada organisasi karena pemimpin memiliki misi dan fokus pada nilai kehidupan, membangun kreativitas dan inovasi, responsif dan fleksibilitas; komitmen pada layanan internal dan eksternal, menghormati karyawan, kesetiaan karyawan, dan menghargai keragaman. Namun menurut Hamilton belum ada bukti-bukti empiris yang mendukung asumsi-asumsi demikian.

Sementara menurut (Manodip, R.C., JuhaKettunen & ParthaNaskar, 2015) menekankan partisipasi pengikut secara kolektif dan kolaboratif serta mendorong pembelajaran dan pemberdayaan pengikut, mendorong desentralisasi, diferensiasi tugas,

kolaborasi, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi struktur dan proses, partisipasi dan otonomi dan Baikal et al., mengungkapkan pemimpin yang melayani membawa disiplin yang diperlukan untuk menetapkan tujuan dalam membimbing pengikut menuju tujuan organisasi (Baykal et al., 2018).

Selain memiliki relevansi pada kepemimpinan organisasi, ternyata karakter kepemimpinan pelayan mengundang pro dan kontra. Salah satunya diungkapkan (Cerit, 2009) bahwa pemimpin pelayan tampak tidak realistis, mendorong kepasifan, tidak bekerja dalam setiap konteks, dan kadang-kadang melayani penyebab yang salah dan dikaitkan dengan konotasi negatif dari istilah hamba atau budak.

Beberapa pendapat di atas menunjukkan bahwa sebagian besar tokoh-tokoh kepemimpinan global memiliki catatan positif pada kepemimpinan pelayan kendati beberapa tokoh yang berseberangan menganggapnya kurang realistis karena melanggengkan cara berpikir budak. Namun demikian, *values* kepemimpinan pelayan perlu menjadi karakter seorang pemimpin dalam mengelola organisasi. Mayoritas orang pada setiap organisasi otomatis mengharapkan pemimpin yang mampu mengembangkan bawahan dan organisasi, mampu berkomunikasi, memotivasi, berpikir jauh ke depan, terbuka,

berintegritas, inisiatif, komitmen, transparan dan sebagainya. Harapan ini menunjukkan betapa karakter kepemimpinan pelayan memiliki relevansi pada organisasi manapun baik formal maupun informal.

#### e. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

##### Pelayan

Kepala sekolah sesungguhnya adalah pemimpin yang melayani. Melayani dalam arti memiliki tanggung jawab mengembangkan guru dan staf, memotivasi, transparan dan akuntabel dalam menjalankan tugas, mengkomunikasikan secara jelas visi, misi dan tujuan sekolah, percaya pada kemampuan guru dan staf, mau mendengarkan pergumulan mereka, memiliki integritas, membangun kolaborasi yang baik, dan lain-lain. Karakter-karakter ini perlu dihidupi dan dipraktikkan dalam pengelolaan organisasi sekolah. Sebab karakteristik kepemimpinan tersebut memiliki keselarasan dengan peran dan tugas pokok kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya.

Kepala sekolah memiliki peran dalam menjalankan kepemimpinan persekolahan. Peran kepala sekolah dibagi ke dalam tujuh bagian pokok yakni sebagai edukator, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai *leader*, dan sebagai motivator (Sesra Budio, 2020). Adapun tugas kepala sekolah meliputi membuat program

sekolah, mengorganisasikan sekolah, mengkoordinasi, menjalin komunikasi, menata kepegawaian, mengatur pembiayaan, menata lingkungan sekolah (H. A. Tabrani Rusyan, 2013). Sementara menurut (Kemendikbud, 2018), tugas kepala sekolah yakni merencanakan program sekolah, mengelola standar nasional pendidikan, melaksanakan pengawasan dan evaluasi, melaksanakan kepemimpinan sekolah, mengelola sistem informasi manajemen sekolah, mengembangkan jiwa kewirausahaan dan melakukan supervisi guru dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan literatur tersebut diatas, maka dapat dilakukan perbandingan atas karakter pemimpin pelayan dengan peran dan tugas kepala sekolah sebagaimana diamanatkan pengambil kebijakan pendidikan. Secara teoritis, keduanya memiliki kesamaan peran dan tugas mewujudkan target capaian sekolah. Namun secara praktis keduanya memiliki perbedaan dalam hal pendekatan. Tugas dan peran kepala sekolah menekankan pada tugas dan peran yang bersifat teknis. Sementara pemimpin pelayan menekankan pada upaya internalisasi nilai yang berdampak pada tindakan. Pemimpin pelayan fokus pada pengembangan guru dan staf, membangun partisipasi, menjalin hubungan erat, menggerakkan dan

mengembangkan mereka sampai pada tujuan bersama. Tujuan utama kepala sekolah sebagai pemimpin pelayan adalah mengembangkan sumber daya manusia (guru dan staf). Tugas dan peran yang bersifat teknis hanyalah sarana menumbuhkan guru dan staf. Hal utama adalah guru dan staf mengalami proses perkembangan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman sehingga berdampak pada peningkatan mutu sekolah. Itulah tugas kepala sekolah sebagai pelayan.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang melayani pada sekolah memiliki dampak pada peningkatan kinerja guru dan staf. Hasil penelitian (Syamril, 2020) bahwa kepemimpinan yang melayani kepala sekolah di Sekolah Islam Athirah memberikan pengaruh terhadap peningkatan nilai kinerja guru dan karyawan. Dari data analisis menunjukkan nilai konstanta sebesar 76,058 yang berarti bahwa nilai konsistensi variabel kepemimpinan pelayan berdampak pada penambahan 18,7% variabel nilai kinerja guru dan staf. Temuan (Rambe et al., 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani, komitmen organisasi, baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian Sapengga bahwa karakter kepemimpinan pelayan yang meliputi *love*,

*empowerment*, *vision*, *humility*, dan *trust* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sapengga, 2016). Penelitian (Tambunan, 2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah. Dalam penelitiannya semakin baik penerapan kepemimpinan yang melayani, maka semakin efektif program tahunan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pelayan berhasil menerapkan karakter kepemimpinan “melayani” dalam meningkatkan kinerja guru, organisasi dan mutu pembelajaran. Implementasi kepemimpinan pelayan dalam pengelolaan sekolah menjadi relevan. Hal ini didukung hasil penelitian bahwa kepemimpinan yang melayani berdampak signifikan dan positif pada peningkatan kinerja guru, organisasi sekolah dan pembelajaran dengan nilai kategori tinggi. Hasil signifikan dan positif ini merupakan dampak dari keberhasilan internalisasi *spirit* karakter kepemimpinan pelayan oleh kepala sekolah. Internalisasi *spirit* “melayani” tampak pada keteladanan hidup kepala sekolah, guru dan staf, habituasi dalam perilaku dan pengawasan pelatihan dalam

meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman. Inilah wujud nyata implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam perpektif kepemimpinan “pelayan”.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori dan konsep kepemimpinan pelayan memiliki relevansi terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan secara praktis, hasil penelitian yang relevan menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan pelayan terhadap peningkatan kinerja guru, organisasi sekolah dan perbaikan mutu pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Solikin, H.M Fatchurahman, S. (2017). Pemimpin yang Melayani dalam Membangun Bangsa yang Mandiri. *Anterior Jurnal*, 16(2), 90–103.
- Barry A Foster. (2000). *Barriers to servant leadership: perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness*. (Thesis/dis). Ann Arbor.
- Baykal, E., Zehir, C., & Kole, M. (2018). Effects of Servant Leadership on Gratitude, Empowerment, Innovativeness and Performance: Turkey Example. *Journal of Economy Culture and Society*, 29–52. <https://doi.org/10.26650/jecs390903>
- Budiyono, & Harmawati, Y. (2020). Penguatan

Pendidikan Karakter Melalui Nilai-Nilai Keteladanan Guru Dan Orang Tua Pada Siswa Sekolah Dasar. *Prosiding Seminar Nasional PPKn III*, 1–10.

- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers’ job satisfaction. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(5), 600–623. <https://doi.org/10.1177/1741143209339650>
- Chan, K. W. C., & So, G. (2017). Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(1), 2.
- Darma, A., & Banurea, O. K. (2019). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Perubahan Di Lembaga Pendidikan. *Benchmarking - Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1–18. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/benchmarking/article/view/6956>
- Ganesh, M., & Indradevi, R. (2015). Importance and effectiveness of training and development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 334–338. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p334>
- H. A. Tabrani Rusyan. (2013). *Profesionalisme Kepala Sekolah*. PT. Pustaka Dinamika.

- Iswanto, Y. (2017). Kepemimpinan Pelayan Era Modern. *Jurnal Administasi Kantor*, 157–172.
- Julaiha, S. (2019). Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Tarbiyah Wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(3), 179–190. <https://doi.org/10.21093/twt.v6i3.1734>
- Kemendikbud. (2018). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018. *Kemendikbud*, Article 6. [https://lppksps.kemdikbud.go.id/upload/unduh/Permendikbud\\_Nomor6\\_Tahun2018.pdf](https://lppksps.kemdikbud.go.id/upload/unduh/Permendikbud_Nomor6_Tahun2018.pdf)
- Kent M. Keith. (2016). *Definition of Servant Leadership*. To Servet First The Servant Leadership Journey.
- Manodip, R.C., JuhaKettunen, &, & ParthaNaskar. (2015). *Transformational and Servant Leadership : Evidence From*. 2(4), 93–101.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74–88. <http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/articles>
- Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. (2014). Training strategies, theories and types. *Journal of Accounting, Business & Management*, 21(1), 12–26.
- Mirzaqon, A. (2018). Studi Kepustakaan
- Mengenai Landasan Teori Dan Praktik Konseling Expressive Writing Library. *Jurnal BK UNESA*, 8(1), 1–8.
- Mulongo, M. A. (2016). Awareness and Practice of Servant Leadership Style Through Service in Central Kenya Conference. *Academic Research International Vol.*, 7(December), 245–253.
- Nordbye, V., & Irving, J. (2017). Servant Leadership and Organizational Effectiveness: Examining Leadership Culture among Millenials within a US National Campus Ministry. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(1), 4.
- Page, D., & Wong, T. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership. *Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University: Www.Twu.ca/Leadership, January 2000*, 69–110.
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Iicies 2013), 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Rambe, D., Hasibuan, A. N., & Chaerunnisa. (2020). *Analisis kinerja guru dipengaruhi servant leadership dan komitmen organisasi (survei pada guru SMPN 124*

- Jakarta). 26(2), 203–222.
- Russell, R. F., Henry, & Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424084>
- Sapengga, S. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645–650.
- Sari, M., & Asmendri. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *Penelitian Kepustakaan (Library Research) Dalam Penelitian Pendidikan IPA*, 2(1), 15. <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/naturalscience/article/view/1555/1159>
- Sesra Budio, M. A. A. (2020). Persepsi Kepala Sekolah terhadap Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah. *Jurnal Menata*, 3(2), 112–131.
- Spears, L. (1996). SP21. Spears, 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33–35.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Syaepul Manan. (2017). Pembinaan Akhlak Mulia Melalui Keteladanan dan Pembiasaan. *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, XV(2), 1.
- Syahril, S. (2019). Teori-Teori Kepemimpinan. *RI'AYAH*, 4(2), 208–215.
- Syamril, B. B. S. (2020). Pengaruh Servant leadership terhadap Nilai Kinerja Guru. *Professional Nurse (London, England)*, 5(1), 24–28. <https://doi.org/10.3917/rfea.141.0171>
- Syamsul, H. (2017). Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (Smp). *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 275–289. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i2.4271>
- Tambunan, M. P. (2014). Pengaruh Servant Leadership Dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah Dasar Swasta. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 21(2).



