



QUALITY
JOURNAL OF EMPIRICAL RESEARCH IN ISLAMIC EDUCATION
<https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Quality/index>
P-ISSN 2355-0333; E-ISSN 2502-8324
Vol. 11 No. 02 Tahun 2023 | 235 – 256
10.21043/quality.v11i2.17330

Peran Kepemimpinan Pelayan Pembelajaran Kepala Sekolah Berbasis Nilai-Nilai Moral Spiritual

Yulius Rustan Effendi
Universitas PGRI Kanjuruhan, Malang, Indonesia
efenrust@unikama.ac.id

Romadhon
Universitas PGRI Kanjuruhan, Malang, Indonesia
romadhon@unikama.ac.id

Abstract

The Learning Servant Leadership Role of Principals Based on Moral-Spiritual Values. This research aims to provide an objective description of the role of the principal as a learning servant leader based on spiritual and moral values. The implementation of learning servant leadership in two junior high schools in Malang City, East Java is also examined. A case study approach was employed using qualitative methods to collect data through in-depth interviews, observations, and document analysis. A modified analytic analysis method was utilised to analyse the data and achieve research objectives. A modified analytic analysis method was utilised to analyse the data and achieve research objectives. Technical terms are explained when first used, and the language used is formal and value-neutral with clear, concise sentences and a logical flow of information. The validity of the data is measured using processes of credibility, transferability, dependability, and confirmability. According to the study's findings, the principal's objective is to enhance and empower the teaching potential of the educators for achieving restoration of learning. Self-awareness as an altruist, faithful (spiritual) and moral individual is the foundation of inspiration for the principal's role as a learning leader. This study suggests that the acquisition of

servant leadership by principals has a subordinate effect on institutional or organizational outcomes while having a direct impact on investing in developing teachers' teaching potential for future learning recovery. Furthermore, the leadership of the principal's learning servant is highly appropriate for aiding teachers in their recovery and personal development. The approach prioritises the psychological well-being, emotional maturity, and ethical, moral, and religious wisdom of those being served, which is of great benefit to educators.

Keywords: *Principal Learning; Servant Leadership; Spiritual-Moral Values.*

Abstrak

Kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah merupakan strategi peran kepemimpinan yang mengintegrasikan semangat pelayanan dengan nilai-nilai moral spiritual. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual. Kepemimpinan pelayan pembelajaran diterapkan oleh dua kepala Sekolah Menengah Pertama di Kota Malang, Jawa Timur berbasis nilai-nilai moral spiritual. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, desain studi kasus. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi untuk mencapai tujuan penelitian. Analisis data menggunakan metode analisis analitik yang dimodifikasi. Pengukuran keabsahan data berdasarkan proses kredibilitas, transferabilitas, ketergantungan, dan konfirmasi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa tekad kepala sekolah adalah mengungkit dan memberdayakan potensi pengajaran guru untuk mencapai pemulihan pembelajaran. Sumber inspirasi peran kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah berpusat pada kesadaran diri sebagai pribadi altruis, beriman (spiritual) dan bermoral. Penelitian ini merekomendasikan bahwa kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berpengaruh tidak langsung pada hasil organisasi/lembaga, tetapi berdampak langsung pada investasi pemberdayaan potensi pengajaran guru untuk mencapai pemulihan pembelajaran di masa depan. Selain itu, kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah sangat cocok untuk pemulihan dan penyadaran pribadi guru karena terfokus pada kesejahteraan psikologis, kematangan emosional, dan kebijaksanaan etis, moral, religius dari individu yang dilayani.

Kata kunci: Kepemimpinan Pelayan; Kepala Sekolah; Pembelajaran; Nilai-nilai Moral Spiritual.

A. Pendahuluan

Kepemimpinan pelayan pembelajaran yang diinspirasi oleh nilai-nilai moral spiritual, menginspirasi penulis menemukan jelajah pemikiran dalam memaknai kehadiran pemimpin pelayan pembelajaran di tengah masalah rendahnya mutu dan kesenjangan pembelajaran. Sosok pemimpin pelayan pembelajaran dalam ranah nilai-nilai moral spiritual menyebarkan semangat humanisme baru dalam pendidikan (Kemendikbud, 2022). Maksudnya, peran kepala sekolah yang menempatkan pribadi yang dilayani sebagai pusat pelayanan, untuk membentuk komunitas sekolah yang saling bergantung dan terikat pada tujuan bersama yaitu pemulihan pembelajaran (Kemendikbud, 2022). Sosok pemimpin pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual, mempraktikkan model kepemimpinan yang mengikhtiarkan paradigma holistik filosofi kepemimpinan yang tidak hanya memaklumatkan aspek transformatif dan etis, tetapi juga mendasari pelibatan orang-orang yang dilayani untuk diungkit, diberdayakan dan dikembangkan potensi pengajarannya.

Dalam konteks pelayanan pendidikan, peran pemimpin pelayan kepala sekolah yang dilandasi nilai-nilai moral spiritualitas membawa misi menyebarkan semangat humanisme baru di lingkungan sekolah (Crippen, 2005; Jones, 2019). Penyebaran humanisme baru dalam peran kepemimpinan kepala sekolah bertujuan untuk menempatkan pribadi yang dilayani sebagai pusat pelayanan, membentuk komunitas sekolah yang saling mendukung, menghargai untuk mengejar kemajuan bersama yaitu pengembangan pendidikan yang berkualitas, perikemanusiaan, dan transformatif (Sullivan, 2018).

Pada tataran kesadaran empiris, ditemukan kelemahan peran kepemimpinan kepala sekolah sehingga menyebabkan rendahnya mutu pembelajaran (Robertson, 2013; Bafadal, 2018). Meskipun pemerintah telah mengupayakan berbagai bentuk program pengembangan pendidikan seperti; mengganti kurikulum, memberdayakan kompetensi guru, menambah dana pendidikan untuk pengadaan sarana prasarana sekolah yang memadai, tetapi jika kepala sekolah belum mampu berperan sebagai pemimpin pelayanan pembelajaran yang bermutu, maka perubahan atau perbaikan mutu pembelajaran tidak akan pernah tercapai.

Kelemahan peran kepala sekolah bersumber dari ambiguitas pemahaman dan implementasi peran pemimpin pelayan yang bersedia melayani pelaksanaan pembelajaran yang bermutu. Prinsipnya bahwa kelemahan kepala sekolah sebagai pemimpin pelayan pembelajaran belum mampu mengimplementasikan dua premis auto-proxy kepemimpinan yang melayani pembelajaran. Premis pertama, melakukan tindakan melayani pembelajaran karena kepala sekolah adalah pemimpin. Sebagai pemimpin pelayan pembelajaran, kepala sekolah belum

memberi pengaruh dan dorongan untuk mengungkit, memberdayakan potensi pembelajaran guru, sehingga tidak berdampak pada keefektifan pembelajaran. Premis kedua, kepala sekolah belum menunjukkan peran pemimpin yang melayani pembelajaran yang bermutu. Seorang kepala sekolah hanya bisa menjadi pemimpin pembelajaran hanya jika tetap menjadi pelayan dalam pengelolaan pembelajaran (Chughtai, 2018; Effendi et al., 2021). Karakteristik utama pemimpin pelayan kepala sekolah tidak memprioritaskan tindakan melayani, sehingga pemenuhan kebutuhan guru (memberdayakan potensi pengajaran guru, pelayanan kegiatan supervisi pembelajaran, melayani keluhan guru, menghargai kerja guru, perhatian dan respek pada kepentingan guru) tidak terwujud secara maksimal dan tidak menjadi prioritas utama. Akibatnya, kepala sekolah tidak menemukan kesuksesan dan kekuatan dalam pengembangan kompetensi pengajaran guru dan prestasi belajar peserta didik (Greenleaf, 1996; Effendi & Sahertian, 2022).

Menanggapi kelemahan peran pemimpin pelayan kepala sekolah dalam mengungkit potensi pengajaran guru dalam pelaksanaan pembelajaran yang bermutu, maka sangat perlu dan mendesak kepala sekolah menerapkan model kepemimpinan pelayan pembelajaran secara efektif. Model tindakan melayani dalam mengoptimalkan kegiatan pembelajaran ditunjukkan dalam tindakan altruisme, berupa kepedulian tanpa pamrih untuk mengangkat dan memberdayakan kompetensi pengajaran guru. Menunjukkan karakter pribadi melalui sikap mendengarkan, empati, menyembuhkan, dan menghargai kerja guru (Greenleaf, 1996; Effendi dkk., 2020).

Merujuk pada penekanan peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual, maka selanjutnya penelitian ini telah untuk menjawab beberapa pertanyaan sebagai fokus penelitian. Pertama, apa hakikat kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual?. Kedua, Bagaimana bentuk peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual dalam mengangkat dan memberdayakan potensi pembelajaran guru.

B. PEMBAHASAN

1. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus (Moleong, 2016). Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang mendalam dan holistik berkaitan dengan peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual untuk mengungkit dan

memberdayakan kompetensi pengajaran guru. Penelitian ini memberikan masukan yang bermanfaat dalam pelaksanaan pembelajaran karena melibatkan kepala sekolah sebagai penentu keberhasilan pembelajaran.

Partisipan dalam penelitian ini melibatkan 2 kepala sekolah pada Sekolah Menengah Pertama berstatus Negeri, dan Sekolah Menengah Pertama berstatus Swasta Islam dan tiga guru senior pada masing-masing sekolah yang berlokasi di Kota Malang, Jawa Timur. Alasan pemilihan kedua kepala sekolah dan tiga guru senior dari masing-masing lokasi adalah untuk memperoleh informasi terkait hakikat kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual, bentuk peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual dalam mengangkat dan memberdayakan potensi pembelajaran guru. Selain itu, kelima kepala sekolah dipilih karena telah berhasil mengungkap potensi pembelajaran guru melalui penerapan kepemimpinan pelayan pembelajaran berbasis nilai-nilai moral spiritual. Selanjutnya pemilihan tiga guru senior di masing-masing sekolah bertujuan untuk memperoleh informasi tambahan terkait tindakan kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual. Selain itu, ketiga guru senior dipilih karena mengalami langsung dan turut berperan dalam mendukung tindakan kepala sekolah memaksimalkan kegiatan pembelajaran melalui penerapan model kepemimpinan pelayan pembelajaran berbasis nilai-nilai moral spiritual.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan para kepala sekolah untuk mendapatkan informasi berdasarkan penyampaian langsung terkait hakikat kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual, bentuk peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual dalam mengangkat dan memberdayakan potensi pembelajaran guru. Selanjutnya peneliti meminta informasi dari para kepala sekolah terkait dengan guru senior yang perlu diwawancarai, dengan pertimbangan ketiga guru senior merasakan dan mengalami langsung serta dilibatkan dalam mendukung langkah-langkah tindakan kepala sekolah untuk mengungkap, memberdayakan, mengoptimalkan potensi pengajaran guru. Berkaitan dengan kegiatan observasi difokuskan pada pengamatan tindakan pelayanan pembelajaran kepala sekolah melalui penanaman nilai-nilai moral spiritual. Selanjutnya, untuk studi dokumentasi, peneliti mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen yang berkaitan langsung dengan berbagai program pembinaan, pemberdayaan kompetensi pengajaran guru. Setelah memperoleh data lapangan dalam bentuk tertulis dan lisan melalui teknik *snowball sampling*, peneliti menganalisis data yang telah terkumpul (Miles dkk., 2014; Yin, 2017).

Analisis data diproses melalui tiga langkah: pemilahan, pengkodean, dan pengkategorian. Dimulai dengan pemilahan data yang diperlukan (Miles dkk., 2014) untuk mencari pernyataan yang terkait hakikat kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual, bentuk peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual dalam mengangkat dan memberdayakan potensi pembelajaran guru. Selanjutnya, pernyataan yang diidentifikasi pada langkah sebelumnya diberi kode. Setiap pernyataan dihubungkan dengan kode nama yang mewakili ide atau konsep untuk mencerminkan aktivitas pelayanan kepala sekolah (Creswell, 2009).

Setelah menangkap esensinya, pernyataan serupa dikumpulkan ke dalam kelompok untuk menggeneralisasi maknanya dan menghasilkan kategori. Kategori-kategori ini menjadi dasar untuk membuat analisis temuan. Kemudian, validitas data dalam penelitian ini menggunakan kriteria kredibilitas. Kredibilitas data bertujuan untuk membuktikan kesesuaian data dengan fakta dalam penelitian. Transferabilitas dilakukan melalui laporan penelitian yang cermat yang mengacu pada fokus penelitian. Sedangkan ketergantungan diselesaikan untuk memeriksa atau mengevaluasi ketepatan peneliti dalam mengkonseptualisasikan data secara konstan. Di sisi lain, konfirmasi diselesaikan melalui pengujian untuk menilai hasil penelitian, terutama terkait dengan deskripsi temuan penelitian dan pembahasan hasil penelitian (Creswell, 2009; Miles et al., 2014; Yin, 2017).

2. Kepemimpinan dan Tanggungjawab Moral

Kehadiran seorang pemimpin pelayan dalam kelompok kehidupan masyarakat dan organisasi/lembaga sangat penting dalam menangani perubahan, dan perubahan terjadi bukan karena tindakan pemimpin terhadap orang lain, tetapi tindakan pemimpin bersama dengan orang lain dalam karya pelayanan (Colbert, Nicholson, & Kurucz, 2018). Dalam konteks ini, kehadiran seorang pemimpin pelayan mendukung hubungan dan dialog antara pemimpin dan pengikut dalam beberapa dimensi kemanusiaan, seperti; pengikut menemukan makna dan visi kehidupan bersama secara pribadi dan di tempat kerja, komunikasi persuasif, partisipasi dan otonomi, perlakuan adil, tanggapan konstruktif, pengembangan tujuan dan pertumbuhan pribadi dan kelompok, sebagai model peran (Peus & Frey, 2009; Wardani, & Indriayu, 2015).

Memanusiakan sistem, mengintegrasikan moral dan spiritual serta tanggung jawab merupakan bagian dari keseluruhan yang tidak terpisah, dan membawa humaniora dalam peran kepemimpinan sangat penting bagi pemimpin masa depan. Pada tataran implementatif, baik dimensi manusia maupun dimensi profesional berada pada posisi yang sama penting. Karena itu, imajinasi moral dan spiritual secara eksplisit membuka langkah strategis pendekatan seorang

pemimpin pelayan pembelajaran pada tindakan memberi makna dan arah untuk mengungkit dan memberdayakan potensi pengajaran guru (Ferch & Spears, 2011; Allen, dkk., 2016).

Kepala sekolah memiliki kewajiban moral untuk menjalani tugas secara bertanggungjawab untuk memajukan visi bersama (Focht, & Ponton, 2015; Bafadal dkk., 2018). Dipertegas pula oleh Green, dkk. (2015); Sendjaya dan Sarros (2002); Cheng & Lee (2016), bahwa aspek-aspek pelayanan pembelajaran yang perlu dikembangkan oleh seorang pemimpin pelayan adalah penghargaan dan pengakuan tanpa syarat terhadap nilai-nilai martabat guru, refleksi etis yang diintegrasikan ke dalam kegiatan pembelajaran di kelas, legitimasi normatif untuk melakukan tindakan dan keputusan dalam perbaikan pembelajaran, tidak hanya menargetkan hasil, tetapi juga mempertimbangkan proses pembelajaran yang bermutu, keberadaan transparansi, kebenaran, dan komunikasi humanistic dalam pemberdayaan kompetensi pengajaran guru, melalui kesamaan kata dan tindakan. Komponen-komponen ini merupakan bagian integral dari imajinasi moral dan spiritual yang perlu diterapkan oleh kepala sekolah dalam memberdayakan potensi pengajaran guru (Bafadal dkk., 2017).

3. Hakikat kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual

a. Implementasi nilai-nilai moral spiritual

Sebagai sosok pemimpin pelayan pembelajaran yang menjalankan tugas di lingkungan sekolah, para kepala sekolah terpanggil untuk melayani. Seluruh tugas dan tanggung jawab pengajaran yang diperankan oleh para kepala sekolah diinternalisasi dalam nilai-nilai spiritualitas pelayanan, karena para kepala sekolah telah menemukan hakikat tugas sebagai pemimpin adalah melayani kegiatan pembelajaran yang bermutu. Peran kepala sekolah disadari dengan cara terus menggali dan menemukan gambaran pasti peran pemimpin dalam tindakan melayani kebutuhan guru. Peran sebagai kepala sekolah didalami dalam upaya memperbaiki mutu pembelajaran dan sebagai pribadi yang terpanggil untuk melayani kepentingan guru, dan orang (guru) yang dilayani sebagai pusat dan tujuan pelayanan.

Internalisasi peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis semangat moral spiritual mendukung lahirnya embrio model kepemimpinan baru – model yang menempatkan tindakan melayani orang lain sebagai skala prioritas. Konteks ini mendukung teori kepemimpinan pelayan Greenleaf (1970) yang dikembangkan oleh Green, dkk. (2015) yang menegaskan bahwa seorang pemimpin mengambil posisi sebagai pelayan dalam interaksinya dengan pengikut. Karena itu, filosofi kepemimpinan yang autentik bukan dari

pelaksanaan kekuasaan atau tindakan yang mementingkan diri sendiri, tetapi dari keinginan fundamental untuk membantu dan mendukung orang lain (guru). Filosofi kepemimpinan ini merupakan kunci kebesaran seorang pemimpin (kepala sekolah) (Greenleaf, 1970; Caldwell dkk., 2017). Para kepala sekolah percaya niat melayani guru, peserta didik, dan orangtua di lingkungan sekolah lahir dari kerendahan hati, taat dan setia kepada Allah yang dicari dan ditemukannya, dan dibuktikan dalam bentuk kepedulian untuk memajukan pembelajaran yang bermutu.

Dimensi-dimensi moral spiritual yang mendasari peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah mendukung teori kepemimpinan pelayan Sendjaja dkk. (2019) dimana kepemimpinan yang melayani bergantung pada wawasan spiritual sebagai sumber pengaruhnya. Namun wawasan spiritualitas yang dikemukakan oleh Sendjaja merujuk pada hakikat pribadi manusia yang beragama secara umum. Sedangkan internalisasi dimensi spiritualitas yang dihayati oleh para kepala sekolah bersumber dari inspirasi spiritualitas yang terarah pada upaya untuk memuliakan manusia sebagai citra Allah dan membawa misi perbaikan pembelajaran serta kesejahteraan guru dan peserta didik. Pada tataran penghayatan nilai-nilai moral spiritual, mempertegas landasan dasar model kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah sebagai sosok pemimpin yang melayani, karena secara keseluruhan, peran kepemimpinan mereka menyebabkan guru, peserta didik yang dilayani menjadi lebih berkompeten dalam upaya memperbaiki pengajaran.

Jika Greenleaf (1970) percaya perbaikan orang lain menjadi niat sebenarnya dari seorang pemimpin pelayan, maka landasan, motivasi dan tujuan utama model kepemimpinan pelayan pembelajaran yang diterapkan oleh para kepala sekolah di lingkungan sekolah adalah memaknai moral spiritual untuk mendorong kehebatan guru dan peserta didik (terciptanya pembelajaran yang bermutu), sementara keberhasilan organisasi/lembaga pendidikan adalah hasil tidak langsung dan turunan dari kepemimpinan-pelayan yang diterapkan para kepala sekolah. Pemberdayaan adalah salah satu karakteristik kepemimpinan pelayan (Russell & Stone 2002; Bowman, 2014).

Pemberdayaan dalam praktik kepemimpinan para kepala sekolah adalah mempercayakan bahwa dalam diri guru dan siswa terdapat kekuatan Allah yang sama, sehingga dilibatkan dan didengar secara efektif dalam kerja tim, dan dalam kegiatan supervisi pengajaran (Baharuddin, 2017; Sahertian & Effendi, 2022). Pada tataran ini para kepala sekolah perlu menginvestasikan dirinya sendiri dalam memampukan, memuliakan, memberdayakan, membantu dan menjadikan para guru dan peserta didik dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran yang efektif (Arlene, 2001; Bowman, 2014). Dengan demikian dapat diterangkan

sumber inspirasi penerapan model kepemimpinan pelayan pembelajaran para kepala sekolah adalah cinta kepada sesama manusia sebagai citra Allah, yang berkembang melalui pelaksanaan tugas dan tanggungjawab, memaknai moral spiritualitas, membentuk karakter diri dan mengembangkan potensi pengajaran guru. Intipati penghayatan moral spiritual ini terus berkembang untuk memuliakan dan memberdayakan guru dan peserta didik dengan mengembangkan hubungan dan kerjasama dalam mendesain, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran.

b. Karakteristik pribadi kepala sekolah yang melayani pembelajaran

Para kepala sekolah menampilkan diri sebagai pekerja dan bekerja untuk orang banyak. Menggunakan waktu, tenaga, pikiran, dan hati untuk kepentingan orang banyak, organisasi/lembaga. Hasrat dan cita-cita pemimpin pelayan pembelajaran adalah memberdayakan potensi pengajaran guru untuk meningkatkan motivasi berprestasi siswa. Pengelolaan pembelajaran perlu dibentuk, diubah, dan ditransformasi pada nilai-nilai kesadaran baru, perubahan baru, keefektifan baru melalui berbagai bentuk pelayanan pembelajaran seperti; a) melayani perencanaan program pemulihan pembelajaran bersama guru dalam mengatasi rendahnya mutu pembelajaran (*learning loss*) pada awal tahun pembelajaran, b) memotivasi dan mendorong guru untuk mengungkit kompetensi guru melalui pemberian arahan briefing pagi, supervisi pembelajaran yang mengedepankan aspek humanistik (semangat persaudaraan), dan penanganan bersama masalah belajar peserta didik, c) melayani evaluasi pembelajaran yang melibatkan guru dan orangtua berbasis manajemen partisipatif. Penekanan karakter pribadi pelayan kepala sekolah ini mendukung teori kepemimpinan pelayan Song, dkk. (2015), yang menyatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah individu yang berkarakter, mengutamakan orang, komunikator yang terampil, kolaborator yang penuh kasih, pandangan jauh ke depan dan didukung oleh kepemilikan otoritas moral pribadi yang matang. Teori ini diimplementasikan oleh para kepala sekolah dengan mempromosikan pendekatan holistik yang unik dan khas karena menjangkau seluruh domain pembelajaran yang efektif untuk pemulihan pembelajaran.

Landasan karakter pribadi pelayan pembelajaran para kepala sekolah terbentuk melalui penghayatan moral spiritual yang melahirkan karakter kebajikan yang mencakup; integritas, kerendahan hati, memiliki hati sebagai pelayan, perhatian dan kepedulian, empati, umpan balik, komunikasi yang persuasif, penghargaan, membangun tim, resolusi konflik, visioner, kreatif, dan adaptif. Karakter kebajikan para kepala sekolah mendukung teori kebajikan Arjoon (2000); Kennedy (1995); Whetstone (2001), dimana fokus pemimpin pelayan pada kebaikan bersama, melakukan hal yang benar yang berfokus pada terlaksananya pembelajaran yang efektif. Pada intinya teori kebajikan mengukuhkan model kepemimpinan pelayanan kepala sekolah karena

mempertegas karakteristik kualitatif yang merupakan bagian dari karakter pribadi yang bersifat internal dan spiritual untuk mengembangkan potensi guru (Sipe & Frick, 2009; Bowman, 2014).

Selain itu karakteristik pelayan kepala sekolah ditunjukkan melalui pemahaman yang benar dan mengerti visi dan misi serta tujuan pelayanan pembelajaran yaitu mengungkit dan memberdayakan potensi guru demi tercapainya kemajuan belajar peserta didik (Whetstone, 2001; Bush, 2015). Para kepala sekolah sadar untuk mencapai tujuan pelayanan pembelajaran harus mendidik diri sebagai pribadi seorang hamba yang melayani kebutuhan guru. Karakter pribadi yang melayani ini mendukung teori Y dari McGregor (1960) dan Teori Z Ouchi (1980), tentang pemimpin yang rela mengeluarkan energi saat bekerja karena kepemilikan kekuatan spiritual yang hidup (Ilahi dan manusiawi). Selain itu, spiritualitas di tempat kerja (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003) telah meningkatkan kesadaran dan minat pada komponen spiritual orang-orang yang dilayani dan rekan kerja dalam mengoptimalkan kegiatan pembelajaran.

Peran kepala sekolah pada tataran ini melahirkan gagasan energi spiritual, emosional, dan fisik yang menyatu dalam tiga dimensi manusia: roh, pikiran, dan tubuh yang dicurahkan kepada setiap guru agar mendorong hati dan pikiran (Kouzes & Posner, 1995; Bafadal, 2017) untuk mengeluarkan energi emosional, atau afektif, sehingga berperan secara profesional dalam pelaksanaan pembelajaran. Selain itu, peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah mendukung teori *Q-Leader* Goleman (1995). *Q-Leader* dalam hal ini memiliki empat makna. Pertama, *Q-Leader* yang memiliki kecerdasan IQ—EQ—SQ yang cukup tinggi. Kedua, *Q-Leader* yang memiliki quality-kepemimpinan dari berbagai aspek. Ketiga, *Q-Leader* yang memiliki qi (dibaca 'chi' – bahasa Mandarin yang berarti energi kehidupan). Keempat, *Q-Leader* yang memiliki qolbu atau *inner self*. Seorang pemimpin pelayan pembelajaran adalah seseorang yang sungguh-sungguh mengenali dirinya (qolbu-nya) dan dapat mengelola dan mengendalikannya (*self management* atau *qolbu management*).

Sebagai sosok *Q-Leader*, kepala sekolah selalu belajar dan bertumbuh untuk mencapai tingkat atau kadar Q (intelligence – quality – qi — qolbu) yang lebih tinggi dalam upaya pencapaian makna kerja bersama dengan orang (guru) yang dilayani. Dengan demikian, penilaian individu yang lebih pribadi dan terintegrasi (spiritual, emosional, dan fisik) ini, merupakan model pengembangan teori kepemimpinan pelayan kepala sekolah yang menyatukan energi Ilahi dan manusiawi untuk kepentingan jangka panjang pemberdayaan kompetensi pengajaran guru demi terciptanya perbaikan terhadap mutu dan kesenjangan pembelajaran

4. Keutamaan kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah

Promosi “rasa kebersamaan” dalam komunitas belajar oleh para kepala sekolah tumbuh dari keyakinan bahwa kehadiran dan kebersamaan dengan guru dan peserta didik merupakan internalisasi dari peran kepemimpinan pelayan. Para kepala sekolah mengakui bahwa keberadaan guru dan peserta didik adalah sumber dan puncak pelayanannya. Pertumbuhan spiritualitas kebersamaan bergerak ke arah ‘persatuan dan kekompakkan dalam kerja tim. Rasa kebersamaan melalui pelibatan orang lain merupakan bentuk penghargaan terhadap kompetensi guru. Hal ini nampak dalam tindakan memercayakan/melimpahkan tugas dan kewenangan, pengambilan keputusan berdasarkan kesepakatan bersama, pengembangan struktur untuk partisipatif dalam pengelolaan pembelajaran dan penanganan masalah pembelajaran peserta didik, serta dukungan individual (empati dan keberpihakan) merupakan "variabel-variabel independen yang mendukung perilaku pemimpin pelayan yang efektif" (Russell, 2001; Bowman, 2014).

Gambaran membangun kerjasama oleh para kepala sekolah mendukung salah satu karakteristik pemimpin pelayan yang dikonsepsikan oleh Greenleaf (1970). Filosofi kebersamaan dalam kerjasama dibangun berdasarkan keprihatinan Greenleaf yang menilai persaingan di era kemajuan telah melahirkan ambivalensi nilai kebersamaan manusia. Dipertegas pula oleh Giddens (2003); Lovvorn dan Chen (2011); Li (2013); Kasali (2017), bahwa masyarakat modern telah kehilangan kesadaran kritis kemanusiaannya, karena antara kemajuan dan otonomi moral pribadi tidak berjalan seiring, sehingga menyebabkan dehumanisasi yang berdampak pada konflik moral kebersamaan. Kondisi dilematis hilangnya rasa kebersamaan dalam kehidupan masyarakat modern dipostulatkan oleh Greenleaf sebagai "pengetahuan yang hilang pada masa ini" (Winston & Fields, 2015).

Gugatan terhadap kondisi hilangnya rasa kebersamaan dalam kehidupan masyarakat modern, menginspirasi Greenleaf (1970) menemukan karakteristik pemimpin pelayan yang berorientasi pada pelayanan komunitas manusia. Menurut Greenleaf (1970) hanya komunitas, yang didefinisikan sebagai kelompok individu yang secara bersama-sama bertanggung jawab satu sama lain baik secara individu maupun kolektif, yang dapat menjalankan fungsi pembebasan konflik moral kebersamaan di era kemajuan saat ini. Dengan demikian Greenleaf (1970) menjelaskan bahwa nilai-nilai kebersamaan dalam komunitas hanya dapat terbentuk dari tindakan pemimpin pelayan. Singkatnya, hanya dengan membangun kebersamaan dalam kerja tim, rendahnya mutu dan kesenjangan pembelajaran dapat diperbaiki. Pemikiran ini diimplementasikan dalam praktik kepemimpinan pelayan pembelajaran para kepala sekolah

dengan membangun kerja bersama dengan para guru, orangtua dalam bentuk kehadiran, ajakan dan dorongan yang lembut namun jelas dan gigih, dan tidak memaksakan kepatuhan guru melalui kekuasaan untuk memengaruhi guru demi mencapai perubahan dan pemulihan pembelajaran.

Selain itu, dengan membangun manajemen kerja partisipatif, para kepala sekolah berhasil menciptakan kinerja kerja guru yang lebih efektif dan pada gilirannya pengelolaan pembelajaran lebih efektif dan efisien. Peran manajemen kepemimpinan partisipatif mendukung teori kepemimpinan pelayan Russell (2001), bahwa “pemimpin memungkinkan orang lain untuk bertindak tidak dengan menimbun kekuatan yang mereka miliki tetapi dengan memberikannya.” Manajemen kepemimpinan yang melayani ini juga mendukung teori harapan Snyder (Shorey & Snyder, 2004), bahwa pemimpin yang memberi kewenangan dan melibatkan pengikut dalam sistem kerja dinilai oleh pengikut sebagai penghargaan, sehingga energi emosional yang terfokus pada penghargaan (intrinsik atau ekstrinsik) dan keyakinan bahwa penghargaan dapat dicapai yang mendorong pengikut membangun hasrat dan komitmen terhadap penyelesaian tujuan perbaikan pembelajaran.

Berdasarkan pemaparan praktik kepemimpinan pelayan para kepala sekolah, melahirkan pandangan baru yang memperjelas konsep kepemimpinan pelayan pembelajaran. Dengan demikian, kami menyajikan gambaran singkat temuan model kepemimpinan pelayan pembelajaran pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Pengembangan Konsep Kepemimpinan Pelayan Pembelajaran Kepala Sekolah

Konsep Kepemimpinan Pelayan	
No.	Terdahulu (Greenleaf, 1970; Wong & Page, 2003; Barbuto & Wheeler, 2006; Dierendonck, 2011)
Pengembangan Konsep Kepemimpinan Pelayan Pembelajaran Kepala Sekolah	
a.	Definisi Kepemimpinan Pelayan Pembelajaran
	<p>↔Upaya untuk mendefinisikan kepemimpinan pelayan berdasarkan hasil (perilaku pemimpin dalam organisasi, misalnya perilaku mengorbankan diri, atau terkait dengan kepribadian pemimpin, ditemukan penjelasan yang terlalu berbelit-belit untuk dipahami</p> <p>↔Kepemimpinan yang melayani adalah: (1) pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain (2) Prioritas utama pada kebutuhan individu pengikut (orang yang dilayani) dan kepentingan, (3) dan reorientasi ke luar dari kepedulian pemimpin terhadap diri sendiri menuju kepedulian terhadap orang lain (guru, peserta didik).</p> <p>↔Definisi di atas memiliki tiga ciri yang membentuk esensi kepemimpinan pelayan</p>

		pembelajaran yaitu motif, modus, dan pola pikirnya.
		↔Motif kepemimpinan yang melayani pembelajaran yaitu 'pendekatan yang berorientasi bukan untuk kepemimpinan, tidak berasal dari dalam tetapi dari luar pemimpin, seperti memberdayakan potensi pengajaran guru demi tercapainya pemulihan pembelajaran dan berdampak pada peningkatan motivasi berprestasi peserta didik.
b.	Karakter Kepemimpinan Pelayan (Modus)	Karakter Kepemimpinan Pelayan Pembelajaran (Modus)
	↔Poin penting, dan sering dilupakan, dari Greenleaf (1970) adalah bahwa dia memberi judul bukunya: <i>'The Servant as Leader'</i> , bukan <i>'The Leader as Servant'</i> . Dengan demikian, aspek penting dari kepemimpinan yang melayani, dan di mana ia membedakan dirinya dari perspektif lain tentang kepemimpinan, yaitu motivasi pribadi yang mendasari untuk mengambil tanggung jawab kepemimpinan. Orientasi terhadap orang lain ini mencerminkan tekad, keyakinan, atau kepercayaan pemimpin bahwa memimpin orang lain berarti suatu gerakan menjauhi orientasi diri.	↔ Hal ini sangat kontras dengan pendekatan kepemimpinan pelayan pembelajaran yang berfokus pada kemajuan "ambisi" atau agenda seorang pemimpin. Tekad kepala sekolah untuk melayani guru dan peserta didik sebagai pemimpin yang altruis, beriman (panggilan hidup-spiritual) dan bermoral. Oleh karena itu, kepemimpinan yang melayani pembelajaran bukanlah tentang bersikap sopan atau ramah, tetapi membutuhkan rasa dan kesadaran diri (pemimpin pembelajaran), karakter (dibentuk oleh pengalaman sebagai guru,antang dalam karya, tergerak hati-panggilan nurani, penghayatan spiritualitas), dan kematangan psikologis dan moral yang kuat.
c.	Keutamaan Kepemimpinan Pelayan (Pola Pikir)	Keutamaan Kepemimpinan Pelayan Pembelajaran (Pola Pikir)
	↔ Model kepemimpinan yang melayani ('dimanifestasikan melalui satu-satunya yang memprioritaskan kebutuhan, minat, dan tujuan individu pengikut di atas kebutuhan pemimpin') mencerminkan pengakuan bahwa setiap individu pengikut adalah unik, dan memiliki kebutuhan, minat, keinginan, dan kepentingan yang berbeda (tujuan, kekuatan, dan keterbatasan). Sementara kebijakan dan sistem organisasi generik ada untuk memastikan kesetaraan, setiap hubungan pemimpin-pengikut dapat	↔ Bertentangan dengan pendekatan kepemimpinan pelayan pembelajaran para kepala sekolah, dimana kepemimpinan yang melayani berfokus pada pertumbuhan dan pengembangan kompetensi pengajaran guru, seperti; kesejahteraan psikologis, kematangan emosional, dan kebijaksanaan etis mereka. Fokus ini selaras dengan gagasan penatalayanan, memperlakukan guru sebagai individu yang dipercayakan. ↔ Pola pikir kepemimpinan yang melayani ('reorientasi ke luar dari kepedulian terhadap diri sendiri kepada kepedulian terhadap guru dan peserta didik dalam kegiatan

mengambil banyak bentuk yang berbeda. Pemimpin yang melayani menaruh minat dalam memahami latar belakang setiap pengikut, nilai-nilai inti, keyakinan, asumsi, dan perilaku istimewa, dan dengan demikian garis antara kehidupan profesional dan pribadi menjadi kabur.

pembelajaran. Sejalan dengan gagasan penatagunaan, pemimpin yang melayani menganggap guru sebagai individu yang telah dipercayakan dan memastikan bahwa potensi pengajaran guru akan dikembangkan secara bertanggung jawab. Dengan demikian, kepemimpinan yang melayani pembelajaran merupakan kekuatan sentrifugal yang menggerakkan guru dari melayani diri sendiri menuju melayani guru, memberdayakan mereka untuk menjadi katalisator yang produktif dalam melaksanakan pembelajaran lebih efektif.

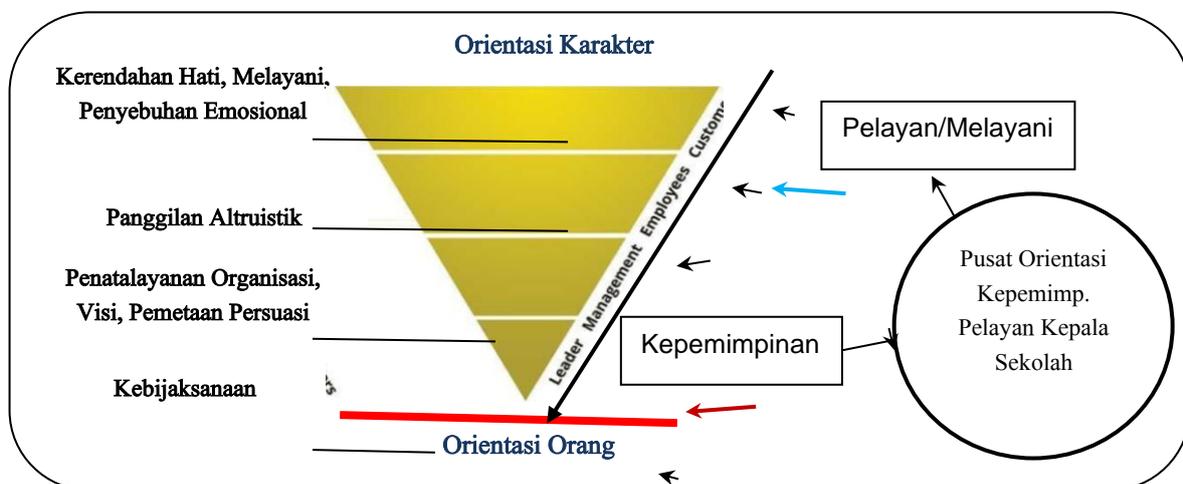
-
- d. Rekomendasi Pengembangan Konsep Kepemimpinan Pelayan Pembelajaran Kepala Sekolah:
1. Secara keseluruhan, tiga gambaran dalam definisi - motif, model, dan pola pikir - adalah *sine qua non* dari pemahaman yang baru tentang kepemimpinan pelayanan pembelajaran kepala sekolah di lingkungan sekolah.
 2. Kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah sangat cocok untuk organisasi/lembaga sekolah yang menginginkan profil pertumbuhan jangka panjang yang dirancang untuk menguntungkan semua pemangku kepentingan (sebagai lawan fokus pada keuntungan jangka pendek hanya untuk tujuan organisasi/lembaga). Singkatnya, kepemimpinan yang melayani di bidang pengajaran memiliki pengaruh tidak langsung pada hasil organisasi/lembaga, tetapi investasi pemberdayaan guru menjadi kekuatan jangka panjang untuk mencapai pemulihan pembelajaran di masa depan.
 3. Kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah sangat cocok untuk pemulihan pembelajaran karena terfokus pada kesejahteraan psikologis, kematangan emosional, dan kebijaksanaan etis, moral, religius setiap guru yang dilayani.
-

Berdasarkan tabel 1, Spears (2002) mendeskripsikan kepemimpinan pelayan pembelajaran pada tindakan utama melayani kegiatan pengajaran dan pengkondisian atmosfer penghargaan martabat guru dan saling menghormati dalam membangun kerja tim dan mendengarkan rekan kerja. Selanjutnya karakteristik kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah sejalan dengan tuntutan pemulihan pembelajaran. Tuntutan pemulihan pembelajaran tentu dipengaruhi oleh rendahnya mutu dan kesenjangan pembelajaran. Selain itu, pendidikan harus menjadi bagian integral pembangunan nasional dan daerah, penghubung antara dunia ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Karena itu, pendidikan perlu dilaksanakan berdasarkan pola pikir yang analitik dan berorientasi pada pemecahan permasalahan untuk mencapai visi pemulihan pembelajaran di masa depan yang jelas. Selain itu mengupayakan pengembangan seluruh kemampuan guru, mobilitas sumber daya guru dan demokratisasi dalam proses pembelajaran.

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa tuntutan pemulihan pembelajaran merupakan sebuah keharusan, dan salah satu faktor penting agar terciptanya pemulihan adalah

peran pemimpin, maka tawaran peran kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual menjadi model peran kepala sekolah yang memberi dampak positif pada perubahan dan kemajuan pendidikan. Penerapan karakteristik kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis moral spiritual dikelompokkan dalam empat (4) aspek arah orientasi tindakan pemimpin pelayan yaitu; 1) orientasi karakter, 2) orientasi orang, 3) orientasi tugas, dan 4) orientasi proses (Wong & Page, 2003), sebagaimana yang digambarkan dalam model piramida terbalik pada gambar 1 berikut ini.

Gambar 1. Orientasi Karakteristik Kepemimpinan Pelayan Pembelajaran Kepala Sekolah



Berdasarkan gambar 1, memberi kejelasan deskriptif perbedaan dalam tindakan pelayanan dan kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan pendidikan yaitu; Pertama, orientasi karakter yang terbentuk dari pembinaan dan pengolahan spiritualitas religius sehingga peduli dan respek dengan keadaan guru dan organisasi/lembaga (Wong & Page, 2003; Wiyono, 2017). Pada orientasi karakter, kepala sekolah menampilkan karakteristik pelayanan, seperti; kerendahan hati, melayani, dan penyembuhan emosional (Greenleaf, 1970; van Dierendonck, 2011). Perilaku ini menurut van Dierendonck (2011) merupakan gambaran pribadi pemimpin yang memiliki daya spiritual dan perilaku moral yang matang.. Pada tataran implementatif, ditunjukkan dalam bentuk; membantu guru sebagai rekan kerja dalam mengatasi persoalan pembelajaran dan menjadikan diri sebagai sandaran dalam penyelesaian persoalan emosionalnya (Barbuto & Wheeler, 2006).

Kedua, orientasi orang (memberdayakan), merupakan perwujudan nilai-nilai moral spiritual berupa orientasi ke luar dari kenyamanan diri sendiri menuju kepedulian terhadap seluruh kepentingan warga sekolah dan organisasi/lembaga yang lebih besar (Wong & Page, 2003; Effendi & Sahertian, 2022). Kepala sekolah mengembangkan cinta altruistik (Barbuto & Wheeler, 2006; Wiyono, 2017) yang bersumber dari penghayatan moral spiritual untuk menyebarkan visi spiritual di tempat kerja, kesejahteraan guru dan peserta didik dan memajukan pendidikan (Barbuto & Wheeler, 2006; Effendi, 2020). Tindakan konkrit kepala sekolah dalam panggilan altruistik adalah; menghargai dan memuliakan guru dan peserta didik sebagai citra Allah, membebaskan guru dan peserta didik dari pola pikir dan perilaku yang salah dalam cara berperan, membangun kepercayaan diri dan menuntun pembelajaran bermakna (Barbuto & Wheeler, 2006; Baharuddin, 2017). Selain itu, ditunjukkan dalam tindakan memprioritaskan kepentingan seluruh warga sekolah dan orangtua di atas kepentingannya sendiri, dan tidak menilai terlalu tinggi sumbangan dirinya.

Ketiga orientasi tugas merujuk pada sumber inspirasi kerja (spiritualitas di tempat kerja) yang dinilai sebagai panggilan/amanah dari Allah untuk dijalankan secara bertanggung jawab agar mendapat berkat/barokah dari Allah. Karena itu, tindakan memimpin ada pada setiap pengikut untuk memimpin dirinya dalam mengelola pekerjaan yang dipercayakan kepadanya (Barbuto & Wheeler, 2006; MacBeath & Townsend, 2011). Pada tataran orientasi tugas, kepala sekolah mengedepankan aspek penatalayanan organisasi, visi bersama, pemetaan persuasi, sehingga lingkungan sekolah menjadi lingkungan persaudaraan, tidak mengkondisikan jarak kekuasaan dan melanggengkan status quo, saling berbagi/saling belajar, saling menghargai dan bebas dari primordialisme sempit yang mementingkan orang/kelompok untuk membangun

Keempat, orientasi proses, dilakukan melalui orientasi sistem, orientasi kerja, reorientasi orang dalam konsep berpikir menjadi bangunan dasar membangun efisiensi kerja (Wong & Page, 2003). Efektivitas kepemimpinan bukan pada penggunaan posisi kekuasaan, tetapi pada tindakan untuk memperlakukan dan mempengaruhi orang lain untuk bertindak menjadi pemimpin atas dirinya sendiri. Orientasi proses nampak dalam tindakan; a) memberdayakan sistem, kerja, dan guru untuk mencapai pemulihan rendahnya mutu pembelajaran. b) fleksibilitas pelaksanaan pembelajaran. Orientasi proses adalah membangun sikap penyadaran bahwa pada guru ada tindakan memimpin diri sendiri untuk kerja melayani dalam lembaga pendidikan (MacBeth & Townsend, 2011).

Pada tataran orientasi proses, kepala sekolah menekankan aspek kebijaksanaan yang keluar dari otoritas kekuasaan sebagai pemimpin dengan melibatkan guru dan orangtua untuk menilai program, menemukan masalah, memikirkan cara mengatasi masalah, dan mengambil

kebijakan sesuai dengan tujuan perbaikan pembelajaran yang diinginkan bersama (Wong dan Page, 2003; Bafadal, 2017). Untuk dapat menjalankan tuntutan kebijaksanaan, kepala sekolah memiliki apa yang disebut oleh Wong dan Page (2003) sebagai *great intellect and knowledge*, sehingga mampu memahami isu-isu di lingkungan pendidikan yang kompleks, menangani pandangan-pandangan yang berlawanan dan bijaksana dalam mengelola pembelajaran (Dirk, 2011; Shahzad, dkk., 2013).

C. SIMPULAN

Berdasarkan kerangka konseptual karakteristik kepemimpinan pelayan pembelajaran, ditemukan pengembangan karakteristik (model baru) dalam praktik kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis moral spiritual, baik yang berhubungan dengan sumber terbentuknya karakteristik maupun penerapan karakteristik dalam peran. Selain itu, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral spiritual merupakan model baru yang memberi dampak positif pada pengembangan potensi pengajaran guru dan peningkatan motivasi berprestasi peserta didik. Penerapan karakteristik kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah dikelompokkan dalam empat (4) aspek arah orientasi tindakan pemimpin yaitu; 1) orientasi karakter, 2) orientasi orang, 3) orientasi tugas, dan 4) orientasi proses. Pada tataran ini, kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah dibangun dalam semangat dialog kehidupan antar manusia dengan menjunjung tinggi nilai-nilai humanistik. Para kepala sekolah tidak menunjukkan otoritasnya sebagai pemimpin atau menonjolkan diri dengan pendekatan kekuasaan, melainkan hadir untuk melayani dengan semangat memuliakan nilai-nilai kemanusiaan yang dimiliki oleh seluruh warga sekolah.

Berdasarkan hasil temuan praktik kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah berbasis moral spiritual sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah sangat cocok untuk organisasi/lembaga yang menginginkan profil pertumbuhan jangka panjang yang dirancang untuk menguntungkan semua pemangku kepentingan (sebagai lawan fokus pada keuntungan jangka pendek hanya untuk tujuan organisasi/lembaga). Singkatnya, kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah memiliki pengaruh tidak langsung pada hasil organisasi/lembaga, tetapi investasi pemberdayaan potensi pengajaran guru menjadi kekuatan jangka panjang untuk mencapai kemajuan pendidikan melalui pemulihan pembelajaran di masa depan. Kedua, kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah sangat cocok untuk pemulihan dan kesadaran pribadi guru karena fokus pada kesejahteraan psikologis, kematangan emosional, dan kebijaksanaan etis, moral, religius setiap individu yang dilayani. Ketiga, kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah dapat berbenturan

dengan konsep kepemimpinan transformasional pada dimensi pengaruh ideal yang sama-sama menampilkan diri sebagai sosok kharismatik. Namun yang membedakannya dengan kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah dalam penelitian ini, dimana sosok kharismatik yang ditampilkan dalam kepemimpinan transformasional cenderung fokus dan mengagungkan diri pemimpin, dan pengaruh ideal pemimpin pada pengikut, berorientasi pada hasil dan memahami pengikut hanya sebagai pengikut dan bukan sebagai manusia untuk pencapaian tujuan organisasi/lembaga. Sedangkan sosok kharismatik dalam kepemimpinan pelayan pembelajaran kepala sekolah tidak terfokus pada pemimpin, tetapi pada tindakan melayani pembelajaran yang lebih efektif. Pada tataran ini, sosok kharismatik pada kepala sekolah berasal dari penyatuan energi Ilahi dan manusiawi yang menginvestasikan dirinya untuk memberdayakan dan mengungkit potensi pengajaran guru, bukan memuliakan dan mengagungkan dirinya sebagai pemimpin.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, G. P., Moore, W. M., Moser, I. R., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (2016). The role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. *American Journal of Pharmacy Education*, 80 (7), 113. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5066916/>
- Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, 28, 159
- Arlene, H. (2001). A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 14(3), 253-265.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Bafadal, Ibrahim. (2017). School Principal as Leader of Change: Autoethnography on How to Make School Principals to be Effective Change Leaders in Good School. *Proceedings of the 2nd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA 2017)*. 45, 152-159. <https://doi.org/10.2991/coema-17.2017.26>
- Bafadal, Ibrahim., Nurabadi, Ahmad., Juharyanto., Gunawan, Imam. (2018). The Influence of Instructional Leadership, Change Leadership, and Spiritual Leadership Applied at Schools to Teachers' Performance Quality. *International Conference on Education and Technology (ICET 2018)*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 285
- Baharuddin. (2017). Pendekatan Moral Spiritual Dalam Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Pendidikan*, 1(1), 28-41
- Barbuto, Jr, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300-326. Retrieved from Business Source Complete. doi: 10.1177/1059601106287091
- Bowman, R. F. (2014). Learning leadership skills in high school. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 87(2), 59-63.
- Bush, T. (2015). Understanding instructional leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(4), 487-489. <https://doi.org/10.1177/1741143215577035>.
- Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*. 36 (5). 724-732.
- Cheng, Y. C., Ko, J., & Lee, T. T. H. (2016). School autonomy, leadership and learning: a reconceptualisation. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 177-196. <https://doi.org/10.1108/>.
- Chughtai, A. A. 2018. Examining the Effects of Servant Leadership on Life Satisfaction. *Applied*

- Research in Quality of Life*. 13 (4), 873–889. doi:10.1007/s11482-017-9564-1. S2CID 148945689.
- Colbert, B. A., Nicholson, J., & Kurucz, E. C. (2018). Humanistic Leadership for Sustainable Transformation. *Evolving Leadership for Collective Wellbeing, Emerald Insight*, 33–47. <https://doi.org/10.1108/S2058-880120180000007004>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Dirk, V. D., (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Journal of Management*. Vol 37, Issue 4, 2011
- Effendi, Y. R., Bafadal, I., Degeng Sudana, I. N., & Arifin, I. (2020). Humanistic Approach to Principal's Leadership and Its Impacts in Character Education Strengthening. *Humanities & Social Sciences Reviews*, eISSN, 2395-6518.
- _____, Y. R. & Riberu, K. (2021). *Konstruksi Kepemimpinan Pelayan Model Servulus Isaak Dalam Pendidikan*. Dalam, (editor) *Bunga Rampai: Mengenang Pater Servulus Isaak, SVD Discernment Gagasan, Nilai, Dan Sikap Hidup*. Ruteng, Manggarai: Unika Santu Paulus Ruteng.
- _____, Y. R. & Sahertian, P. (2022). Principals' transformational leadership in strengthening character education at senior high school level (SMA) in Indonesia. *South African Journal of Education*, 42 (2), 1-11.
- _____, Y. Rustan., Bafadal, I., Degeng Sudana, I. N., & Arifin, I. (2021). Investigation of the Role of Principal's Transformational Leadership for Strengthening Student Character in Indonesia. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*. 9 (2), 29-45
- Ferch, S. R., & Spears, L. C. (2011). *The spirit of servant-leadership*. (Eds.). Mahwah, New Jersey: Paulist Press
- Giddens, A. (2003). *Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives*. Washington, DC: Taylor & Francis
- Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books. ISBN 978-0-553-38371-3
- Greenleaf, R. K. (1969). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader, *Servant Leadership*, pp. 1–338
- Green M. T., Rodriguez R. A., Wheeler C. A., & Baggerly-Hinojosa B. (2015). "Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings," *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2 (2), 76-96.
- Kennedy R. G. (1995). "Virtue and corporate culture: the ethical formation of baby wolverines," *Review of Business*, 17, 10.
- Kasali, R. (2017). *Disruption: Nothing Can Be Changed Before Motivation Is Not Enough*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Li, Y. (2013). Cultivating student global competence: A pilot experimental study. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 11(1), 125-143, DOI:org/10.1111/j.1540-4609.2012.00371.x
- Lowvorn, Al. S. & Chen, Jiun-Shiu. (2011). Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Social Science*. 2(9), 275-283.
- MacBeath, J., & Townsend, T. (2011). Leadership and learning: Paradox, paradigms and principles. In *International handbook of leadership for learning* (pp. 1-25). Springer, Dordrecht.
- Mayer, David M.; Bardes, Mary; Piccolo, Ronald F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17 (2): 180–197. doi:10.1080/13594320701743558. S2CID 37987560.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Miles, M., B., Huberman, A., M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: a Methods Sourcebook*. (Third Edition). Arizona State University: SAGE Publications, Inc
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Moleong, Lexy. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Ouchi, B. (1980). *Theory Z*. New York: Doubleday.
- Page, Don & Wong, Paul T. P. (2003). *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership*, Trinity Western University, Langley, B. C. Canada
- Peus, C., & Frey, D. (2009). Humanism at Work: Crucial Organizational Cultures and Leadership Principles. In H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. Von Kimakowitz, *Humanism in Business* (pp. 260-277). Cambridge: Cambridge University Press
- Robertson, J. (2013). Learning leadership. *Leading and managing*, 19(2), 54-69.
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (2), 76-83.
- Sahertian, P. & Effendi, Y. R. (2022). Investigating the Principal Transformational Leadership Strategy in Implementing Character Education at the Senior High School Level (SMA) in Indonesia. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 12 (3), 59-68
- Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2002). *Servant leadership: its origin, development, and application*

- in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (2), 57-64.
- Sendjaya, S. E. N., Butar, B. I, Robin, M., Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*. 156 (4): 941–956. doi:10.1007/s10551-017-3594-3. S2CID 149215766.
- Shahzad, R., Rizvi, R. A., Waheed, A., Khan, I., Usman, S. M., Nazier, N., & Kiyani, T. M. (2013). Linking Servant Leadership with Organizational Citizenship Behavior Through Trust: an Embryonic Structural Modeling Approach. *European Journal of Social Sciences*, 39 (2), 273–284.
- Shorey, H. S., & Snyder, C. R. (2004). Hope as a common process in effective leadership. Paper presented at the UNL Gallup Leadership Institute Summit, June 10-12, 2004.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43, 1749–1760
- Spears, L. C. (2002). *On character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*. Diunduh 01 Oktober 2021 dari <http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html>.
- Sullivan, J. (2018). Polarities in Christian Pedagogy, In *The Christian Academic in Higher Education*. Edited by John Sullivan. London: Palgrave Macmillan. 221–48.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228–1261
- Wardani, D. K., & Indriayu, M. (2015). Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN. In *Prosiding Seminar Nasional* (Vol. 9), 684-693.
- Whetstone J.T. (2001). “How virtue fits within business ethics,” *Journal of Business Ethics*, 33, 101.
- Winston, B. E. & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (4), 413–434.
- Wong & Page (2003). *Servant Leadership: An Opponent Process Model* – 11 Servant Leadership. Roundtable – October
- Wiyono, B. B. (2017). The Effectiveness of the Implementation of Principals’ Transformational Leadership in Motivating Teachers to Carry Out Their Profession Duties. *International Journal of Learning and Teaching* 3(2), 144-147
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. London: Sage publications.