



Murhum : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini

e-ISSN: 2723-6390, hal. 471-484

Vol. 5, No. 1, Juli 2024

DOI: 10.37985/murhum.v5i1.565

Analisis Praktik Kepemimpinan *Servant Leadership* para Kepala Sekolah TK/PAUD Katolik

Ignasius Febryanto R. Bora¹, Fransiskus De Gomes², Maria Dissriany Vista Banggur³, Theresia A. Sum⁴, dan Maria R. Lubienki⁵

^{1,2,3,4,5}Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini, UNIKA Santu Paulus Ruteng

ABSTRAK. Kepala Sekolah wajib menggerakkan organisasi sekolah demi keberhasilan pembelajaran. Gaya kepemimpinan dan kompetensi profesional kepala sekolah berdampak pada peningkatan kinerja guru. Namun, keandalan manajemen sekolah amat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Dalam pola kepemimpinan modern, *Servant Leadership* adalah satu teori kepemimpinan modern bagi kepala sekolah sebagai pelayan, fokus pada upaya membangun komunitas, semangat berbagi, berempati, aktif mendengarkan, berlaku rendah hati, dan altruistik. Kekuatan *servant leader* adalah karakteristik yang menggerakkan dan memengaruhi bawahan agar bekerja sesuai tuntutan sekolah. Penelitian ini bertujuan :(1) mendeskripsikan model implementasi kepemimpinan Kepala Sekolah; (2) menganalisis praktik *Servant Leadership* kepala sekolah; (3) mendeskripsikan trend *Servant Leadership* serta upaya kepala sekolah dalam mengatasi kesulitan implementasi *Servant Leadership*. Penelitian deskriptif kualitatif ini memakai pendekatan survey dan menggunakan instrumen angket serta pedoman wawancara. Penelitian dilakukan pada 8 TK/PAUD yang dikepalai biarawati atau awam Katolik. Subyek penelitian berjumlah 74 orang guru. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif. Kesimpulan ditemukan: implementasi *Servant Leadership* kepala sekolah TK/PAUD nyata dalam pola kepemimpinan, dilihat dari rata-rata delapan indikator guru dan pegawai, dalam peningkatan: pengembangan diri, komitmen pelayanan guru dan pegawai, kemampuan pengelolaan konflik, kohesivitas tim kerja, kinerja guru dan pegawai, kepuasan kerja, iklim kerja dan kondisi kegiatan belajar mengajar dan budaya organisasi.

Kata Kunci : *Servant Leadership*; Kepemimpinan; Kepala Sekolah TK/PAUD

ABSTRACT. The principal is obliged to mobilize the school organization for the success of learning. The leadership style and professional competence of the school principal has an impact on improving teacher performance. However, the reliability of school management is greatly influenced by the leadership of the school principal. In modern leadership patterns, *Servant Leadership* is a modern leadership theory for school principals as servants, focusing on efforts to build community, a spirit of sharing, empathy, active listening, being humble and altruistic. *Servant leader* strengths are characteristics that move and influence subordinates to work according to school demands. This research aims: (1) to describe the principal's leadership implementation model; (2) analyzing the principal's *Servant Leadership* practices; (3) describe the trend of *Servant Leadership* and the efforts of school principals in overcoming difficulties in implementing *Servant Leadership*. This qualitative descriptive research uses a survey approach and uses questionnaire instruments and interview guides. The research was conducted at 8 kindergartens headed by nuns or Catholic laypeople. The research subjects were 74 teachers. The data analysis technique uses descriptive analysis techniques. The conclusion was found: the implementation of *Servant Leadership* by kindergarten school principals is evident in leadership patterns, seen from the average of eight teacher and employee indicators, in increasing: self-development, service commitment of teachers and employees, conflict management abilities, work team cohesiveness, teacher performance and employees, job satisfaction, work climate and conditions of teaching and learning activities and organizational culture.

Keyword : *Servant Leadership*; Leadership; Early Childhood Principals

Copyright (c) 2024 Ignasius Febryanto R. Bora dkk.

✉ Corresponding author : Ignasius Febryanto R. Bora

Email Address : ignasiusfebryantor.bora@gmail.com

Received 10 April 2024, Accepted 16 Mei 2024, Published 18 Mei 2024

PENDAHULUAN

Kepemimpinan kepala sekolah dalam era globalisasi menjadi satu elemen yang paling penting sebab kepala sekolah harus menggerakkan organisasi sekolah dan menentukan keberhasilan pencapaian hasil belajar anak. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah menentukan keberhasilan setiap lembaga pendidikan. Selain harus meningkatkan kualitas pendidikan yang layak bagi siswanya, kepala sekolah harus melatih para guru, menyiapkan fasilitas penting untuk pembelajaran, dan memprakarsai program dan kegiatan yang bermanfaat bagi siswa [1], [2]. Di sini, pemimpin perlu memiliki sifat kepemimpinan untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi, sambil mempraktekkan pendekatan kepemimpinan, kepala sekolah menerapkan profesionalitasnya yang terkait erat dengan visi, misi sekolah serta efektivitas sekolah [3].

Gaya leadership atau kepemimpinan serta kompetensi profesional kepala sekolah diyakini berdampak pula terhadap peningkatan kinerja guru dan pencapaian hasil terbaik para guru dan pegawai. Schriesheim menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh pada prestasi kinerja karyawan. Sementara Podsakoff, et al., menjelaskan gaya pemimpin memiliki efek positif terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour). Fiedler menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ialah penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi [4]. Salam menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh terhadap motivasi kinerja karyawannya [5]. Salam & Kewo dalam penelitian di SMK Katolik Sta. Familia Tomohon Manado, menegaskan bahwa implementasi servant leadership dilandasi oleh karakteristik pimpinan yang terdorong untuk memberdayakan segenap personil organisasi dengan menerapkan model kepemimpinan secara humanis, melalui pendekatan kekeluargaan dan menerapkan asas keterbukaan, membangun kerja sama guna mendorong pemberian diri segenap personil agar meningkatkan kinerja personal dengan memberi layanan yang terbaik [5]. Kajian Praseno & Supriyadi di sekolah-sekolah Katolik Madiun menunjukkan bahwa pemimpin sekolah-sekolah Katolik telah menjadikan nilai pelayanan sebagai roh atau semangat dalam memimpin sekolah yang dipercayakan kepada mereka. Walaupun demikian, kajian yang sudah dipelajari belum memberikan landasan yang cukup bagi para pengguna dan atau khususnya pengambil keputusan dalam membuat kebijakan penting [6]. Akinboye mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah langkah untuk membujuk para karyawannya agar termotivasi. Namun, keberhasilannya amat ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah, sedangkan keandalan manajemen sekolah amat dipengaruhi oleh kapasitas leadership kepala sekolahnya. Jika ditelusuri dengan cermat, sebenarnya selain servant leadership, ada begitu banyak model kepemimpinan modern dan klasikal yang sudah diterapkan banyak manager dan pemimpin zaman sekarang [7]. Misalnya, kepemimpinan autentik, instruksional, partisipatif, transformasional, fasilitatif dan kontingency, spiritual, kharismatik, visioner, kultural, moral, etis, kuantum, secret dan kewirausahaan [8].

Servant leadership merupakan salah satu teori kepemimpinan modern di samping model-model kepemimpinan lainnya di atas. Seorang pemimpin yang pelayan,

adalah orang yang melaksanakan peran kepemimpinan pertama-tama dan terutama sebagai pelayan dengan fokus utama pada kesejahteraan bawahan (orang yang dipimpinnya). Dia mengabdikan kemampuan terbaiknya untuk melayani dan memastikan kesejahteraan hidup yang lebih baik bagi orang yang dipimpinnya. Kekuatan seorang servant leader, menurut McManus, terletak pada dedikasinya. Dia menjadi pribadi berpengaruh bukan karena ditakuti tetapi karena dikagumi. Servant leader memiliki daya tarik yang besar, karena memanfaatkan secara optimal fungsi kepemimpinannya (kuasa) guna menghadirkan kesejahteraan bagi orang yang dipimpinnya [9]. Seorang servant leader memiliki berbagai karakteristik yang berdaya untuk menggerakkan dan mempengaruhi bawahan sehingga mereka terdorong untuk bekerja sesuai dengan tuntutan organisasi.

Kajian ini mendalami secara khusus model dan kepemimpinan kepala sekolah TK dan PAUD yang demikian, dalam wilayah Keuskupan Ruteng yang dipimpin oleh para biarawati Katolik atau awam Katolik, dalam me-manage dan memimpin sekolah masing-masing sesuai dengan 11 karakteristik kepemimpinan Servant Leadership menurut Barbuto & Wheeler [10]. Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan pemahaman tentang model kepemimpinan Servant Leadership yang sesungguhnya pada sekolah-sekolah yang diteliti. Semua sekolah TK dan PAUD yang dijadikan lokasi penelitian, berada di wilayah kota kecamatan dan kabupaten, memiliki struktur sekolah dan kepemimpinan yang jelas dan tertata baik, kepala sekolah yang berpengalaman dalam memimpin lembaga pendidikan dan guru-guru yang bervariasi jumlahnya. Secara umum, para kepala sekolah tersebut sudah mempraktekkan model kepemimpinan pelayan di sekolah masing-masing.

Sejauh ini, sebagian besar penelitian pada penerapan servant leadership yang sudah dilakukan, merupakan penelitian tunggal dan pada sekolah vokasional tertentu. Penelitian Salam & Kewo di SMK Sta. Familia Tomohon untuk [5], atau Praseno & Supriyadi di sekolah Katolik Madiun atau Mufassir, dkk di kota Gorontalo [6], belum memberikan landasan yang cukup bagi para pengguna dan atau khususnya pengambil keputusan dalam membuat kebijakan penting. Karena itu kebutuhan akan hasil penelitian yang komprehensif dan berimbang tentang penerapan servant leadership dalam pendidikan bagi Anak Usia Dini sangatlah penting. Penelitian ini dilakukan untuk mengisi gap di atas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan berimbang tentang efektivitas servant leadership di lembaga dan sekolah. Dengan demikian para pengambil kebijakan dan stakeholder yang berkomitmen untuk memajukan dunia pendidikan mendapatkan landasan yang memadai tentang model kepemimpinan yang harus diterapkan. Berdasarkan latar belakang dan untuk mengisi gap di ataslah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut: bagaimanakah praktik dan implementasi Servant Leadership dalam kepemimpinan kepala TK/PAUD Swasta Katolik di wilayah Keuskupan Ruteng.

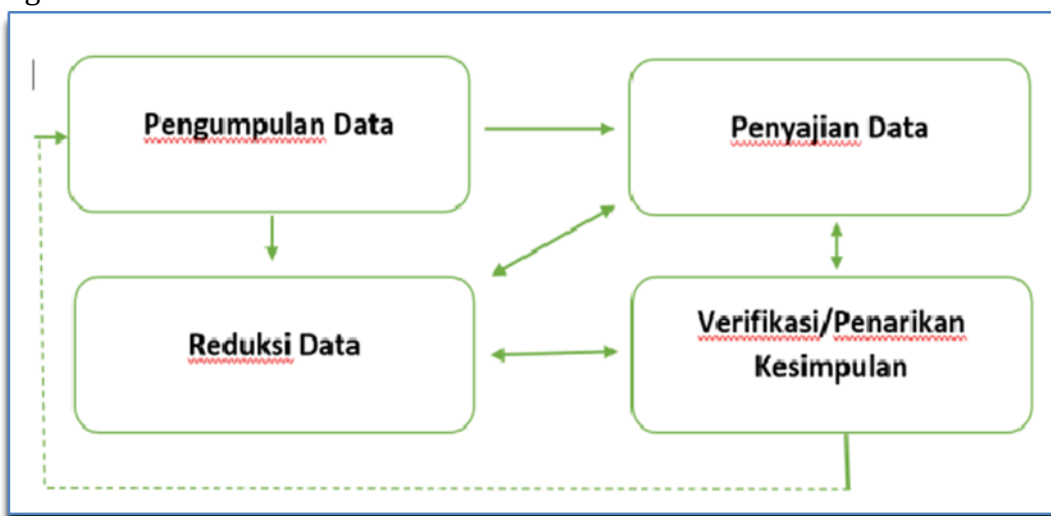
METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di wilayah Keuskupan Ruteng pada tahun 2023. Subyek penelitian adalah kepala sekolah TK/PAUD Katolik dalam wilayah Keuskupan Ruteng, dengan obyek penelitian analisis dan implementasi model kepemimpinan *Servant Leadership* para kepala sekolah TK/PAUD Katolik di dalam wilayah Keuskupan Ruteng. Alur penelitian dibagi ke dalam beberapa tahap sebagai berikut. Pertama, tahap pemilihan subjek penelitian. Pada tahap ini, tim peneliti menentukan subjek dan objek penelitian serta lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan jarak tempuh. Kedua, penyusunan RAB penelitian. Penyusunan RAB dilakukan oleh anggota tim 2 di bawah koordinasi ketua tim. Ketiga, anggota tim (1 dan 2) secara bersama-sama melakukan pengumpulan data pra penelitian. Pada tahap ini tim mengumpulkan data pra penelitian dari lembaga-lembaga TK/PAUD Katolik yang ada di wilayah Keuskupan Ruteng. Keempat, tahap menyusun instrument penelitian. Pada tahap ini ketua tim bersama anggota tim 1 bersama-sama menyusun instrument yang disesuaikan dengan kebutuhan saat mengumpulkan data, khususnya instrument check list. Kelima, tahap validasi instrument. Sebelum instrument digunakan untuk mengumpulkan data, anggota peneliti 2 terlebih dahulu melakukan validasi pakar untuk menguji kelayakan isi instrument yang akan digunakan dengan menggunakan 3 orang tenaga ahli.

Keenam, tahap pengumpulan data penelitian. Instrumen yang telah divalidasi, digunakan untuk penelitian yang dilaksanakan dalam dua tahap, yakni tahap studi dokumen yang dilaksanakan oleh secara bersama oleh tim peneliti. Setelah memperoleh data dokumentasi, penelitian dilanjutkan dengan wawancara mendalam sebagai tambahan atas data yang dikumpulkan. Data yang dikumpulkan, diuji keabsahannya menggunakan triangulasi, baik triangulasi sumber maupun teknik. Ketujuh, tahap analisis data. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis deskriptif model Miles & Huberman. Setelah itu, dibuatkan laporan akhir penelitian serta penyusunan artikel penelitian sebagai luaran yang ditargetkan dalam penelitian ini. Bagan alur penelitiannya sebagai berikut: Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data utama melalui survey dan wawancara, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen pendukung yang ada di sekolah. Sumber data utama adalah para kepala sekolah dan guru TK/PAUD Katolik di wilayah Keuskupan Ruteng.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan studi dokumentasi. Instrumen utama adalah tim peneliti sendiri yang didukung dengan check list untuk melihat implementasi model kepemimpinan *servant leadership* dan pedoman wawancara untuk menggali lebih lanjut informasi terkait praktik dan implementasi model kepemimpinan yang dilakukan di sekolah yang bersangkutan. Keenam, tahap uji keabsahan data. Uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi data, baik triangulasi sumber maupun teknik. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif model Miles & Huberman, yang meliputi empat tahap: pengumpulan data,

reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, sebagaimana digambarkan dalam bagan berikut ini:

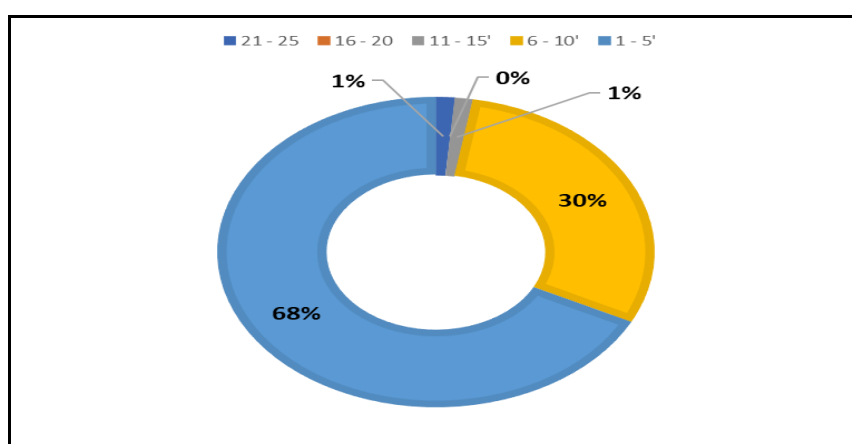


Gambar 1. Teknik Analisis menurut Miles & Huberman

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi model kepemimpinan Servant Leadership para Kepala Sekolah di TK dan PAUD Katolik dalam wilayah Keuskupan Ruteng dalam praktik pengajaran tiap hari. Analisis dalam penelitian ini akan diarahkan untuk mendeskripsikan skor secara keseluruhan maupun analisis terhadap factor-faktor dari kepemimpinan Kepala Sekolah TK/PAUD Katolik dalam upaya meningkatkan pola kepemimpinan yang humanis.

Secara umum, terdapat 74 orang guru TK/PAUD yang berpartisipasi dalam penelitian ini dan semuanya adalah perempuan (100%). Dari total ke-74 orang guru tersebut, 68% guru yang berpartisipasi menunjukkan bahwa mereka telah bekerja di PAUD/TK yang bersangkutan, selama 1-5 tahun (Gambar 1).



Gambar 2. Persentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sedangkan dari total 74 orang guru tersebut, 24,30% guru yang berpartisipasi menunjukkan bahwa usia mereka pada saat disurvei adalah 50-55 tahun. (Tabel 1)

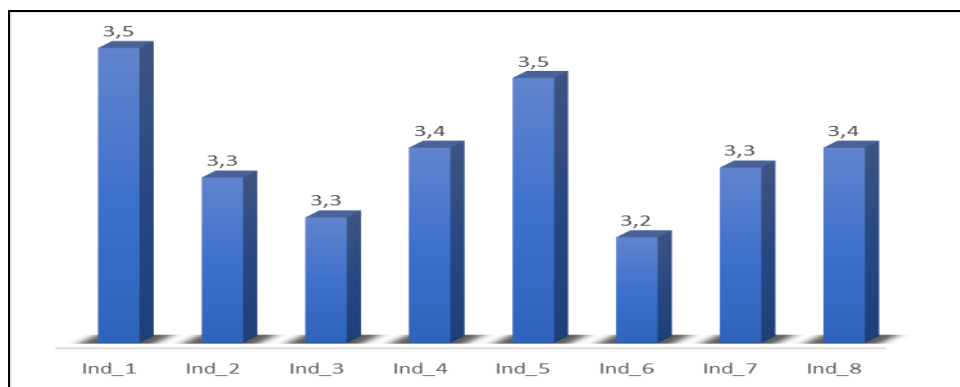
Tabel 1. Persentase Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Jumlah	%
20 - 25	8	10.8%
26 - 31	12	16.2%
32 - 37	5	6.8%
38 - 43	14	18.9%
44 - 49	13	17.6%
50 - 55	18	24.3%
56 - 61	4	5.4%
Total	74	100.0%

Secara keseluruhan, praktik dan implementasi Servant Leadership dalam kepemimpinan Kepala Sekolah TK/PAUD Swasta Katolik di wilayah Keuskupan Ruteng tergolong dalam kategori “Baik”, dengan nilai rerata sebesar 3,4. Kategorisasi praktik Servant Leadership dalam penelitian ini menggunakan skor rata-rata untuk hasil penelitian. Skor rata-ratanya adalah skor rata-rata 1-2 berarti kurang baik, 2.1 – 3 berarti cukup baik, 3.1 – 4 berarti baik dan 4.1 – 5 berarti sangat baik. Perbandingan capaian rerata setiap indikator praktik Servant Leadership tersebut bisa dilihat dalam Tabel 2 tentang Capaian Rata-rata 8 Indikator Servant Leadership:

Tabel 2. Capaian Rata-rata Indikator SL

Kode	Indikator Servant Leadership	Rata-rata
Ind_1	Kepala Sekolah Menerapkan SL dan meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan diri guru-pegawai	3.5
Ind_2	Kepala Sekolah menerapkan SL dan meningkatkan komitmen pelayanan guru-pegawai	3.3
Ind_3	Kepala Sekolah menerapkan SL dan meningkatkan kemampuan dalam mengelola konflik guru-pegawai	3.3
Ind_4	Kepala Sekolah menerapkan SL dan meningkatkan kohesivitas dalam tim kerja guru-pegawai	3.4
Ind_5	Kepala Sekolah menerapkan SL dan meningkatkan kinerja guru-pegawai	3.5
Ind_6	Kepala Sekolah menerapkan SL dan meningkatkan kepuasan kerja guru-pegawai	3.2
Ind_7	Kepala Sekolah menerapkan SL dan meningkatkan iklim kerja dan kondisi KBM guru-pegawai	3.3
Ind_8	Kepala Sekolah menerapkan SL dan meningkatkan budaya organisasi guru-pegawai	3.4



Gambar 3. Perbandingan Capaian Rata-rata Indikator SL

Berikut ini akan disajikan hasil analisis persentase setiap indikator pada masing-masing factor sebagai berikut: Indikator 1: Kepala Sekolah menerapkan SL dan meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan diri guru-pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 8 kepala sekolah TK/PAUD yang bersangkutan, telah berupaya menerapkan Servant Leadership dan berusaha meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan diri pegawai serta guru di sekolah tersebut. Rata-rata 3.5 (paling tinggi di antara semua indikator) atau kriteria Baik untuk indikator pertama ini, menunjukkan bahwa Servant Leadership sudah dipraktekkan secara maksimal dalam pengembangan kepribadian guru dan pegawai. Indikator 2: Kepala Sekolah menerapkan Servant Leadership dan meningkatkan komitmen pelayanan guru-pegawai. Hasil survey dan penelitian menandakan bahwa 8 kepala sekolah TK/PAUD telah mempraktikkan Servant Leadership dalam meningkatkan komitmen pelayanan guru dan pegawai di sekolah mereka. Rata-rata 3.3 dengan kriteria Baik, menandakan adanya pelaksanaan SL dan meningkatnya komitmen pelayanan guru dan pegawai sekolah tersebut.

Indikator 3: Kepala Sekolah menerapkan Servant Leadership dan meningkatkan kemampuan dalam mengelola konflik guru-pegawai. Hasil penelitian pada indikator ini menunjukkan bahwa 8 kepala sekolah TK/PAUD, telah berupaya menerapkan Servant Leadership dan berusaha mengelola konflik yang terjadi pada pegawai serta guru di sekolah tersebut. Rata-rata 3.2 atau kriteria Baik untuk indikator ini menunjukkan bahwa Servant Leadership sudah dipraktekkan dalam mengelola konflik yang ada di sekolah. Namun, capaian rata-rata indikator 3 ini merupakan capaian terendah dalam praktik Servant Leadership. Setelah dikonfirmasi, hasil penelitian ini cocok dengan wawancara yang dilakukan bersama 2 orang guru, dalam kaitan proses pengelolaan konflik di sekolah. Hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

“Kurangnya saling mendengarkan dan mengolah masalah yang didengar dan mengkomunikasikannya dengan baik antara guru dan pegawai, kurangnya kejelian dalam memahami konflik yang dihadapi dan mengambil keputusan sendiri, serta tidak memikirkan resiko dari keputusan yang diambil. Kurangnya kerja sama pimpinan serta guru-pegawai dalam menghadapi konflik, kurangnya keterbukaan guru dan pegawai dalam menghadapi konflik, kurangnya sopan santun dalam menyelesaikan konflik yang dihadapi serta saling mempertahankan kebenaran. (Sta. Clara 1)”. “Menurut saya, rendahnya pengelolaan konflik guru dan pegawai dalam penerapan SL disebabkan oleh beberapa factor di antaranya: baik kepala sekolah maupun guru, belum memiliki

pemahaman yang mumpuni dalam menyelesaikan konflik, praktik coaching untuk mengidentifikasi dan menemukan solusi tidak dijalankan. Yang menonjol adalah asumsi-asumsi terhadap sebuah persoalan sehingga memungkinkan seseorang untuk membuat keputusan yang keliru. (Inviolata 2)". Hasil penelitian dan diskusi bersama guru di sekolah yang bersangkutan ini, menunjukkan bahwa praktik Servant Leadership memang telah dijalankan dengan Baik namun dalam pengelolaan konflik yang terjadi antara guru dan pegawai, kepala sekolah mencapai angka rata-rata rendah karena jawaban yang diberikan para guru terkait pemahaman konflik dan management konflik kepala sekolah yang perlu dibenahi.

Indikator 4: Kepala Sekolah menerapkan Servant Leadership dan meningkatkan kohesivitas dalam tim kerja guru dan pegawai. Hasil survey dan penelitian menandakan bahwa 8 kepala sekolah TK/PAUD telah mempraktikkan Servant Leadership dalam meningkatkan kohesivitas atau rasa keterikatan dan kesatuan antara guru dan pegawai di sekolah. Rata-rata 3.4 dengan kriteria Baik, menandakan adanya pelaksanaan SL dan meningkatnya kohesivitas guru dan pegawai di sekolah tersebut. Indikator 5: Kepala Sekolah menerapkan Servant Leadership dan meningkatkan kinerja guru-pegawai. Delapan Kepala Sekolah TK/PAUD yang diteliti dan disurvei, menorehkan rata-rata 3.5 dengan kriteria Baik untuk penerapan Servant Leadership serta berakibat pada peningkatan kinerja guru dan pegawai di sekolah. Rata-rata ini tergolong tinggi di antara indikator lainnya, menandakan bahwa kinerja guru dan pegawai di sekolah tersebut, meningkat karena penerapan Servant Leadership di sekolah.

Indikator 6: Kepala Sekolah menerapkan Servant Leadership dan meningkatkan kepuasan kerja guru-pegawai. Hasil penelitian pada indikator ini menunjukkan bahwa 8 kepala sekolah TK/PAUD, telah berupaya menerapkan Servant Leadership dan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai serta guru di sekolah tersebut. Rata-rata 3.2 atau kriteria Baik untuk indikator ini menunjukkan bahwa Servant Leadership memang sudah dipraktekkan dalam meningkatkan kepuasan kerja di sekolah. Namun, capaian rata-rata indikator 6 ini juga merupakan capaian terendah dalam praktik SL, selain indikator 3. Setelah dikonfirmasi, hasil penelitian ini cocok dengan wawancara yang dilakukan bersama 2 orang guru, dalam kaitan proses peningkatan kepuasan kerja di sekolah. Hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut: "Kurangnyanya kerja sama dan saling mendukung dalam kerja yang diberikan oleh pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing. Kurangnyanya rasa peduli antara guru dan pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan pimpinan. Kurangnyanya kedisiplinan waktu untuk bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Kurangnyanya ketekunan guru dan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. (Sta. Clara 1)".

"Menurut saya, hal tersebut di atas terjadi karena perubahan-perubahan tidak disambut dengan baik oleh guru. Pemahaman bahwa guru adalah sumber belajar, menjadikan guru tidak adaptif akan sebuah transformasi. Guru belum terbiasa untuk selalu merefleksikan pembelajaran sehingga tidak memperoleh informasi sejauh mana keberhasilannya dalam memfasilitasi pembelajaran. Hal lain yang mempengaruhi rendahnya indikator 6 adalah sekolah belum memaksimalkan fungsi komunitas belajar

(Inviolata 2).” Hasil penelitian serta diskusi bersama guru-guru di 8 sekolah yang bersangkutan, menunjukkan bahwa praktik Servant Leadership memang telah dijalankan dengan baik, namun dalam konteks peningkatan kepuasan kerja guru dan pegawai atas iklim dan suasana kerja, angka rata-rata yang rendah diperoleh karena jawaban yang diberikan para guru terkait Servant Leadership dan peningkatan kepuasan kerja akibat penerapan SL adalah berbanding lurus dan perlu segera dibenahi.

Indikator 7: Kepala Sekolah menerapkan Servant Leadership dan meningkatkan iklim kerja dan kondisi KBM guru-pegawai. Delapan Kepala Sekolah TK/PAUD yang diteliti dan disurvei, menghasilkan angka rata-rata 3.3 dengan kriteria Baik untuk penerapan Servant Leadership serta berakibat pada meningkatnya kondisi selama KBM dan iklim kerja yang kondusif di sekolah. Angka ini menandakan bahwa iklim kerja dan kondisi KBM harian antara guru dan pegawai di sekolah tersebut, meningkat karena penerapan SL di sekolah. Indikator 8: Kepala Sekolah menerapkan Servant Leadership dan meningkatkan budaya organisasi guru-pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 8 kepala sekolah TK/PAUD yang bersangkutan, telah berupaya menerapkan Servant Leadership dan berusaha meningkatkan budaya organisasi dalam diri pegawai serta guru di sekolah tersebut. Rata-rata 3.4 atau kriteria Baik untuk indikator ini menunjukkan bahwa Servant Leadership sudah dipraktekkan dengan maksimal dalam mengembangkan budaya organisasi di sekolah antara guru dan pegawai.

Pertama, pertumbuhan dan pengembangan diri bawahan terbukti secara empiris dapat ditingkatkan melalui implementasi Servant Leadership. Seorang servant leader pasti selalu fokus pada upaya pengembangan diri guru maupun siswa. Guru yang dipimpin oleh kepala sekolah yang menerapkan servant leadership akan terdorong untuk meningkatkan sikap profesionalitasnya. Mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan kemampuan terbaik mereka demi kemajuan sekolah.

Pandangan Hermino dan Damanik menyatakan bahwa pendidik pertama-tama adalah pelayan. Ketika mereka sudah melayani dan dipanggil untuk menginspirasi, mendorong, menggerakkan dan memberdayakan peserta didik maka pantas disebut sebagai pemimpin. Pengembangan diri peserta didik baik intelektual, spiritual, sosial-emosional, maupun kinestetik dikembangkan. Peserta didik bertumbuh dan berkembang dalam semua aspek kepribadian secara optimal lewat pengabdian [11], [12]. Hasil penelitian ini merupakan rekomendasi penting bagi para kepala sekolah atau guru yang sedang mencari cara yang tepat untuk membantu pengembangan diri guru dan pegawai.

Kedua, servant leader diyakini pasti menjalankan kepemimpinannya lebih sebagai pelayan. Suwarningsih dalam penelitiannya tentang praktek kepemimpinan kepala sekolah menyatakan bahwa servant leadership akan meningkatkan komitmen bawahan untuk melayani. Semangat pelayanan seorang pemimpin menumbuhkan semangat yang sama pada diri bawahan [13]. Hasil penelitian ini secara khusus dapat digunakan oleh kepala sekolah yang sedang mengalami masalah penurunan semangat pengabdian dalam diri guru dan tenaga kependidikan. Masalah ini dapat diatasi dengan mengedepankan peran sebagai pelayan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan sebagai kepala sekolah.

Ketiga, kemampuan dalam pengelolaan konflik pada management pendidikan sangatlah penting. Menurut Pereira konflik, vertikal (antara kepala sekolah dengan guru) maupun horizontal (antara sesama guru) sangat mungkin terjadi. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan-perbedaan individual seperti pengalaman kerja, dukungan sosial, persepsi, keyakinan diri, permusuhan [14]. Situasi ini dapat menyebabkan stress yang pada gilirannya dapat berdampak pada penurunan kinerja individual maupun organisasi. Karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola konflik. Servant leadership terbukti efektif dalam mengelola konflik. Sebab para servant leader mengedepankan gaya persuasif, manusiawi dan partisipatif dalam menyelesaikan konflik. Pendekatan persuasive dan meyakinkan orang yang terlibat dalam konflik untuk melakukan orang lain dikedepankan. Kerendahan hati, kesabaran, keterbukaan hati untuk mendengarkan menjadi kunci. Perlakuan secara manusiawi sehingga bawahan yang sedang terlibat dalam konflik merasa dihargai dilakukan dengan baik. Sikap kooperatif dalam menemukan solusi terbaik atas konflik yang dihadapi menjadi pilihan utama. Kepala sekolah harus dapat menyelesaikan konflik organisasi dengan menggunakan pendekatan persuasif dan partisipatif.

Keempat, servant leader terhubung dengan organizational stewardship. Karakteristik ini, membuat servant leader berupaya untuk menjadi lingkungan kerja sebuah komunitas dengan kohesivitas seperti sebuah keluarga. Penerapan servant leadership terbukti secara empiris menguatkan kohesivitas tim kerja dalam pendidikan. Hal ini dapat terjadi karena servant leader membangun rasa saling percaya sebagai landasan dalam komunitas belajar. Rasa saling percaya adalah perekat yang mempererat hubungan baik kepala sekolah dengan guru, antar guru, maupun guru dengan peserta didik. Saling percaya yang tumbuh mengakibatkan rasa kekompakan. Dan kepercayaan menguatkan kohesivitas sebuah tim kerja, demikian menurut ulasan [15]. Kekompakan dan soliditas tim kerja merupakan satu kunci keberhasilan pemimpin dalam organisasi manapun. Karena itu, bagi Jondar, kepala sekolah bertanggung jawab membangun kohesivitas tim kerja. Tanggung jawab ini dapat dilaksanakan dengan menunjukkan karakter kepemimpinan organizational stewardship yang merupakan salah satu dimensi servant leadership [16].

Kelima, salah satu variabel yang juga berpengaruh terhadap kepemimpinan kepala sekolah adalah gaya kepemimpinannya. Hasil penelitian Reksa memperlihatkan bahwa servant leadership mempengaruhi peningkatan kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Hasil kerja guru, kualitatif maupun kuantitatif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, akan meningkat bila kepala sekolah konsisten menerapkan servant leadership [17]. Para guru terdorong untuk berkembang dan memanfaatkan kemampuan terbaik yang maksimal. Kinerja peserta didik juga meningkat seiring dengan meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan perannya sebagai servant leader. Selain kinerja individual yang meningkat, hasil penelitian menunjukkan pula bahwa kepala sekolah yang berperan lebih sebagai pelayan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja sekolah [18]. Peningkatan kinerja individual guru dan peserta didik pada gilirannya berdampak positif pada peningkatan kinerja sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah yang berkomitmen terhadap

pengembangan dan peningkatan kinerja guru, peserta didik dan sekolah harus mengintensifkan penerapan servant leadership dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Menurut Sanusi menyatakan kepemimpinan visioner yaitu pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas [19].

Keenam, kepuasan kerja berkorelasi erat dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Dapat diterimanya perilaku pemimpin oleh bawahan, sejauh perilaku itu diyakini dapat mendatangkan kepuasan Para guru yang dipimpin oleh kepala sekolah bergaya servant leaders, memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, demikian menurut [20]. Kepemimpinan altruistik kepala sekolah dan mengedepankan pendekatan persuasif membuat nyaman para guru dan bahagia dalam bekerja. Gaya kepemimpinan ini berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja para guru. Pemimpin yang menjalankan tipe kepemimpinan yang melayani akan memprioritaskan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan. Hal tersebut dibuktikan dalam meningkatnya kepuasan kerja diri bawahan. Dengan demikian, kepala sekolah yang memiliki komitmen untuk meningkatkan kepuasan kerja para guru dan pegawai dianjurkan untuk menerapkan servant leadership secara konsisten.

Ketujuh, iklim sekolah atau school climate adalah suasana kerja yang dirasakan dalam hubungan internal sekolah. Hal ini berpengaruh pada proses belajar mengajar di sekolah. Kondusivitas iklim sekolah ditandai oleh adanya sikap saling terbuka, akrab, dan saling menghargai, serta selalu berusaha mendahulukan kepentingan bersama. Kondisi sekolah seperti ini berdampak positif bagi kemajuan sekolah, demikian diulas [21]. Gaya kepemimpinan servant leadership menumbuhkan iklim kerja yang kondusif bagi para bawahan. Penerapan gaya servant leadership kepala sekolah akan selalu mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi. Iklim yang diciptakan akan membuat para guru nyaman dan terbuka untuk membicarakan masalah yang dihadapi. Di bawah kepemimpinan seorang servant leader, sekolah berkembang menjadi sebuah komunitas pembelajar yang dijiwai semangat kekeluargaan. Singkatnya kepala sekolah yang menunjukkan karakteristik sebagai servant leader berkontribusi positif pada peningkatan iklim sekolah. Teori dari Bass dan Riggio kepemimpinan dapat mengubah perilaku bawahannya dengan memotivasi dan mendorong untuk mencurahkan perhatiannya terhadap kepentingan organisasi [22].

Kedelapan, budaya organisasi sekolah adalah seperangkat nilai dan norma yang mencirikan sebuah organisasi dan dihidupi sebagai pedoman sikap dan perilaku oleh para anggotanya. Banyak penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci kemajuan organisasi, misalnya penelitian [15]. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kesehatan organisasi komitmen organisasi dan efektivitas organisasi. Sebab itu, upaya membangun sebuah kultur organisasi sesuai norma dan nilai-nilai dasar organisasi merupakan hal yang krusial. Strategi kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap [23].

Dengan demikian jelas bahwa pemimpin memiliki peran sentral dalam proses pembentukan budaya organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap proses membangun budaya mutu. Kepala sekolah berperan menggerakkan tenaga guru, tenaga kependidikan dan peserta didik untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan budaya mutu. Pemimpin yang mengemban tugas lebih sebagai seorang pelayan dapat menumbuhkan budaya organisasi dengan karakteristik seperti etos kerja yang solid, kerendahan hati, rasa hormat, tanggung jawab dan akuntabilitas baik terhadap diri sendiri, tim maupun organisasi. Singkatnya, ketika para guru merasa telah dilayani oleh kepala sekolah, mereka lebih termotivasi untuk meneladani perilaku kepala sekolah sesuai dengan tuntutan budaya sekolah. Dengan demikian proses penguatan budaya sekolah dapat berlangsung secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil analisis dan deskripsi yang ditemukan, menyimpulkan bahwa para kepala sekolah TK/PAUD Katolik di wilayah kota Ruteng telah mempraktekkan dan melaksanakan pola kepemimpinan pelayan. Hal tersebut dapat dibaca dari analisis capaian rata-rata delapan indikator yang diperoleh para guru dan pegawai dalam hal meningkatnya pertumbuhan dan pengembangan diri mereka, meningkatnya komitmen pelayanan guru dan pegawai, meningkatnya kemampuan dalam mengelola konflik di antara mereka, meningkatnya kohesivitas dalam tim kerja para guru dan pegawai, meningkatnya kinerja guru dan pegawai, meningkatnya kepuasan kerja para guru dan pegawai, meningkatnya iklim kerja dan kondisi kegiatan belajar mengajar di sekolah dan meningkatnya budaya organisasi guru dan pegawai. Namun, perlu digarisbawahi bahwa dari antara delapan indikator kepemimpinan bercorak hamba yang telah dipraktekkan oleh kepala sekolah di atas, ternyata masih ada dua indikator leadership yang perlu diperhatikan secara khusus oleh para pemimpin, yaitu mengenai pengelolaan konflik guru dan pegawai serta peningkatan kepuasan para pegawai dan guru di sekolah. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengacu pada data dan hasil penelitian mengenai servant leadership Kepala Sekolah dari hanya delapan TK/PAUD Katolik yang terletak di beberapa kota/desa dalam wilayah Keuskupan Ruteng. Dalam implementasi Servant Leadership pada delapan sekolah yang diteliti serta sebagai rekomendasi lanjutan, perlu didalami lagi secara kuantitatif, kualitatif dalam penelitian selanjutnya mengenai indikator leadership kepala sekolah tentang kemampuan dalam pengelolaan konflik guru dan pegawai serta peningkatan kepuasan kerja guru dan pegawai. Kedua indikator tersebut harus didalami dan diteliti lagi secara komprehensif untuk melihat fakta dan kenyataan yang sesungguhnya terjadi di sekolah yang bersangkutan. Scope dan obyek penelitian yang menjangkau lebih banyak sekolah secara umum dan konteks wilayah yang diperluas harus menjadi fokus penelitian serupa di kemudian hari.

PENGHARGAAN

Terima kasih berlimpah peneliti sampaikan kepada pihak penerbit yang sudi mengakomodir penelitian ini. Tak lupa, ucapan terima kasih disampaikan kepada rekan-rekan dosen dan sahabat di Program Studi PGPAUD UNIKA Indonesia St. Paulus Ruteng untuk segala bantuan dan kerja samanya sampai tulisan ini berhasil diterbitkan.

REFERENSI

- [1] F. S. D. Ng, T. D. Nguyen, K. S. B. Wong, and K. W. W. Choy, "Instructional leadership practices in Singapore," *Sch. Leadersh. Manag.*, vol. 35, no. 4, pp. 388–407, Aug. 2015, doi: 10.1080/13632434.2015.1010501.
- [2] A. Sabandi, A. Anisah, and R. Rusdinal, "Training Needs Analysis: Study on Development of School Administration's Competence," *J. Educ. Rev. Res.*, vol. 1, no. 1, p. 15, Mar. 2018, doi: 10.26737/jerr.v1i1.505.
- [3] R. Indra and M. Kustati, "Effective School Performance Stages at Public Senior High Schools in Indonesia," *Al-Ta lim J.*, vol. 23, no. 2, pp. 100–113, Jul. 2016, doi: 10.15548/jt.v23i2.230.
- [4] G. Ghufron, "Teori-Teori Kepemimpinan," *Fenomena*, vol. 19, no. 1, pp. 73–79, Apr. 2020, doi: 10.35719/fenomena.v19i1.34.
- [5] A. A. Salam, "Servant Leadership: Model Kepemimpinan Kontemporer Kepala Sekolah," *J. Manaj. dan Supervisi Pendidik.*, vol. 2, no. 1, pp. 75–82, Nov. 2017, doi: 10.17977/um025v2i12017p075.
- [6] I. R. Praseno and A. Supriyadi, "Penerapan Model Kepemimpinan Menurut Robert K. Greenleaf dalam Kepemimpinan Sekolah-Sekolah Katolik di Kota Madiun," *JPAK J. Pendidik. Agama Katolik*, vol. 22, no. 2, pp. 322–338, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.widyayuwana.ac.id/index.php/jpak/article/view/400>
- [7] A. Thompson, "Fostering Growth and Development of Recovering Students in Higher Education Through Servant Leadership," *Peabody J. Educ.*, vol. 89, no. 2, pp. 244–257, Mar. 2014, doi: 10.1080/0161956X.2014.897101.
- [8] Y. Zhang, T. Lin, and S. Fong Foo, "Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore," *Chinese Manag. Stud.*, vol. 6, no. 2, pp. 369–383, Jun. 2012, doi: 10.1108/17506141211236794.
- [9] H. Prasetya, "Penerapan Metode Manajemen Proyek dalam Meningkatkan Kualitas Perpustakaan Berbasis Teknologi Informasi," *Ideguru J. Karya Ilm. Guru*, vol. 6, no. 3, pp. 1065–1074, Sep. 2021, doi: 10.51169/ideguru.v6i3.278.
- [10] N. Eva, M. Robin, S. Sendjaya, D. van Dierendonck, and R. C. Liden, "Servant Leadership: A systematic review and call for future research," *Leadersh. Q.*, vol. 30, no. 1, pp. 111–132, Feb. 2019, doi: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004.
- [11] A. Hermino and I. Arifin, "Character-Based Curriculum Management In The Catholic School," *Int. J. Innov. Res. Educ. Sci.*, vol. 3, no. 2, pp. 121–128, Mar. 2016, [Online]. Available: https://www.ijires.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/IJIRES-579_FINAL.pdf
- [12] E. Damanik, "Principal leadership style and its impact on school climate and teacher self-efficacy in Indonesian schools," Curtin University, 2014. [Online]. Available: <https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/391>
- [13] S. Suwarningsih and D. Purwestri, "The influence of life experience on leadership practices: A case study of Indonesian school principals," Open Access Te Herenga

- Waka-Victoria University of Wellington, 2014. [Online]. Available: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/thesis/The_influence_of_life_experience_on_leadership_practices_A_case_study_of_Indonesian_school_principals/17007550
- [14] J. D. Pereira, "School improvement as localized policy: A review of the educational leadership and teacher development literature in Indonesia and Malaysia," *HEAD Found.*, 2016.
- [15] U. Hasanah, I. M. Yudana, and K. R. Dantes, "Kontribusi Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Supervisi Klinis, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri 1 Kuta," *J. Adm. Pendidik. Indones.*, vol. 11, no. 2, pp. 106–117, 2020, doi: 10.23887/japi.v11i2.3408.
- [16] A. Jondar, "Implikasi kepemimpinan servant dalam bidang pendidikan," *PRAJA Obs. J. Penelit. Adm. Publik (e-ISSN 2797-0469)*, vol. 1, no. 01, pp. 163–179, 2021, [Online]. Available: <https://www.aksiologi.org/index.php/praja/article/view/126>
- [17] I. N. Reksa, "Kontribusi Kepemimpinan Pelayan, Manajemen Kesiswaan, Layanan Bimbingan dan Konseling, dan Konsep Diri Terhadap Budaya Sekolah pada Siswa di SMK Negeri 1 Sukasada," Universitas Pendidikan Ganesha, 2021. [Online]. Available: <https://repo.undiksha.ac.id/5667/>
- [18] M. Waruwu, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Servant Leadership," *Improv. J. Ilm. untuk Peningkatan Mutu Manaj. Pendidik.*, vol. 8, no. 02, pp. 138–153, Dec. 2021, doi: 10.21009/improvement.v8i2.22483.
- [19] D. Rexar, G. Kusumah, R. Retnowati, and G. Helena, "Peningkatan Keinovatifan melalui Motivasi Berprestasi Kepemimpinan Visioner dan Iklim Organisasi," *Murhum J. Pendidik. Anak Usia Dini*, vol. 4, no. 1, pp. 221–234, 2023, doi: 10.37985/murhum.v4i1.192.
- [20] E. W. Filatrovi, A. Yuniawan, and R. S. Kristanto, "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Kota Semarang," *J. Ilm. Adm. Bisnis dan Inov.*, vol. 2, no. 1, pp. 167–179, Sep. 2018, doi: 10.25139/jai.v2i1.1148.
- [21] M. Subhan, Ahmad, Junaidi Efendi, and Evi Febriani, "Study of Servant Leadership in Building Educational Organizational Commitment at SDIT ABFA," *TADRIS J. Pendidik. Islam*, vol. 17, no. 1, pp. 32–42, Jul. 2022, doi: 10.19105/tjpi.v17i1.5960.
- [22] A. Ebyatiswara Putra, R. Hidayat, and E. Sarimanah, "Peningkatan Kreativitas Kerja Guru Melalui Motivasi Kerja Kepribadian dan Kepemimpinan Visioner," *Murhum J. Pendidik. Anak Usia Dini*, vol. 4, no. 1, pp. 136–148, Apr. 2023, doi: 10.37985/murhum.v4i1.172.
- [23] N. Nurdin, L. Anhusadar, H. Herlina, and S. Nurhalimah, "Strategi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) di Sekolah Menengah Pertama," *Al-TA'DIB J. Kaji. Ilmu Kependidikan*, vol. 14, no. 1, p. 1, Jun. 2021, doi: 10.31332/atdbwv14i1.1901.