

**PENERAPAN *SERVANT LEADERSHIP*
DI SMP MASA DEPAN CERAH
SURABAYA**

Yonathan Ngurah Sugianto, Yessica Wita Atmaja, Deborah C. Widjaja
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak: Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *servant leadership* (mendengarkan, empati, dan konseptualisasi) di SMP Masa Depan CERAH Surabaya. Penulisan ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah wawancara semi-terstruktur. Hasil penelitaian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan beberapa karakteristik dari *servant leadership* yaitu: mendengarkan, empati, dan konseptualisasi. Di lain pihak, penerapan dari *servant leadership* membuat guru-guru yang ada merasa terakomodasi, dihargai, diperhatikan.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, mendengarkan, empati, konseptualisasi.

Abstract: *The purpose of this study is intended to investigate the application of servant leadership (listening, empathy, and conceptualization) practices in Masa Depan CERAH Junior High School Surabaya. The data collection used in this descriptive qualitative research is semi-structured interview. The results showed that the principle has applied several characteristic of servant leadership namely: listening, empathy, conceptualization. On the other hand the application of servant leadership has made the teacher feel accomodated, valued and cared.*

Keywords: *Servant Leadership, Listening, Empathy, Conceptualization.*

Pada awal abad ke-21 gaya kepemimpinan seperti tradisional, otokrasi, hierarki sedang (dan masih) secara perlahan-lahan menghasilkan sebuah gaya kepemimpinan yang baru dan kontemporer, yaitu gaya kepemimpinan yang mencoba untuk secara bersamaan meningkatkan pertumbuhan personal dan profesionalitas dari karyawan, sementara pada saat yang bersamaan juga kepemimpinan ini meningkatkan kualitas dan kepedulian dari banyak organisasi melalui kombinasi dari kerja tim dan masyarakat; berusaha untuk melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan; dan sangat berbasis kepada perilaku etika dan kepedulian. Pendekatan untuk kepemimpinan dan pelayanan yang baru muncul ini disebut *servant leadership* (Spears, 2004). Greenleaf (1977) telah mengidentifikasi 10 karakteristik yang menggambarkan esensi dari seorang *servant leader*. Karakteristik tersebut adalah mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, *foresight*, *stewardship*, komitmen untuk pertumbuhan dari orang lain, dan membangun komunitas (dalam Spears, 2004, p. 13).

Pendidikan dianggap merupakan sarana utama dalam mencerdaskan manusia secara individu atau kelompok. Oleh karena itu, hampir di semua negara pendidikan dijadikan prioritas dalam pembangunan bangsa dan penyelenggaraan

pendidikan tidak hanya menjadi tugas dan tanggung jawab pemerintah tetapi juga masyarakat.

Adapun SMP Masa Depan Cerah, Surabaya, yang berdasarkan informasi yang didapatkan oleh penulis dari kepala sekolah bahwa kepala sekolah menggunakan *servant leadership* dalam kepemimpinannya di SMP Masa Depan Cerah sejak tahun 2006. Salah satu perwujudannya bisa terlihat di dalam kasus seorang remaja putri yang bernama Melathia Elda Tjendera, almarhum pada saat itu merupakan salah satu dari murid dari SMP Masa Depan Cerah. Penulis menyempatkan diri untuk melakukan wawancara singkat dengan orang tua dari Mela, dan orang tua Mela menceritakan bahwa salah satu pihak yang ikut ambil andil besar dalam memberikan dukungan dan pengorbanan dalam merawat Mela adalah guru dan kepala sekolah dari SMP Masa Depan Cerah. Dimana guru sekolah dari Mela sampai ikut merawat Mela di Singapura, serta membantu dalam tugas-tugas sekolah, ulangan dikirim dalam bentuk e-mail, dan ada yang selalu menyemangati melalui kata-kata. Orang tua dari Mela juga menceritakan bahwa ketika pertama kali kepala sekolah mengetahui kabar tentang sakit yang dididap oleh Mela dari orang tua Mela sendiri, kepala sekolah langsung berdoa dengan bersujud di tanah sambil menangis untuk meminta mukjizat kesembuhan untuk Mela. Orang tua Mela menyatakan bahwa jika kepala sekolah tidak punya hati yang melayani tidak mungkin kepala sekolah melakukan hal itu. Hal inilah yang membuat penulis tertarik untuk melakukan studi terhadap penerapan *servant leadership* yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru di SMP Masa Depan Cerah.

RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi individu atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan pada situasi tertentu (Harsey & Blanchard (1982); Neuschel, 2005).

Gaya Kepemimpinan

Hersey dan Blanchard (1982) membagi kecenderungan gaya kepemimpinan kedalam empat dimensi, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan *Telling*, yaitu yang berfokus memberi instruksi kepada bawahan.
2. Gaya kepemimpinan *Selling*, yaitu berfokus kepada kesejahteraan bawahan namun juga menuntut harapan yang tinggi.
3. Gaya kepemimpinan *Participating*, yaitu yang berfokus kepada kualitas hubungan dengan bawahan.
4. Gaya kepemimpinan *Delegating*, yaitu berfokus memberikan kepercayaan yang tinggi kepada bawahan.

Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2002) peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Peran kepemimpinan dalam tim menurut kepemimpinan yang berorientasi pada memelihara kelompok adalah sebagai berikut :

- a. Penjagaan gawang (*gatekeeping*)
- b. Mengharmoniskan (*harmonizing*)
- c. Mendukung (*supporting*)

- d. Menerangkan standar (*standard setting*)
- e. Menganalisis proses (*analyzing process*)

Pengertian Tentang *Servant Leadership*

Melalui pekerjaan yang luas dengan Greenleaf, Spears, direktur dari pusat untuk *servant leadership* milik Greenleaf, telah mengidentifikasi 10 karakteristik yang menggambarkan esensi dari seorang servant leader. Karakteristik tersebut adalah:

1. Mendengar
Servant leader adalah mengumpulkan umpan balik dengan berbagai banyak cara untuk rekan-rekan pemimpin dan bagi yang dilayani oleh pemimpin serta mengembangkan kemampuan dan kesediaan untuk mendengar orang-orang, memahami bawahan dengan lebih baik, dan belajar sesuatu yang baru (Hunter, 2004; Keith, 2008; Greenleaf, 1977)
2. Empati
Atry (2001) mengungkapkan bahwa seorang *servant leadership* harus bersedia untuk berhenti, mendengar, dan benar-benar peduli tentang orang-orang disekitarnya.
3. Penyembuhan
Servant leader mendedikasikan diri sendiri untuk menemukan kebutuhan dari orang yang dilayani. Seorang pemimpin yang menggunakan *servant leadership* termotivasi untuk membuat hidup orang lain menjadi lebih baik, tidak hanya diri sendiri (Keith, 2008).
4. Kesadaran
Salovey dan Mayer (1990) menemukan bahwa pemimpin yang telah memiliki kesadaran terhadap diri sendiri dan orang lain bisa merespon lebih fleksibel untuk merubah apa yang ada di dalam organisasinya dan mampu membangun jaringan sosial dengan lebih baik.
5. Persuasi
Servant leader berusaha untuk meyakinkan orang lain daripada memaksa untuk mematuhi. Covey (1990) menegaskan bahwa kekuatan kepemimpinan yang sesungguhnya berasal dari karakter yang mulia dan latihan penggunaan perangkat kekuasaan.
6. Konseptualisasi
Covey (1990) mengacu pada proses ini sebagai awal dengan akhir dalam pikiran. *Servant leader* harus dapat menemukan keseimbangan antara pemikiran konseptual dan pendekatan operasional sehari-hari. *Servant leadership* memiliki visi yang berekspansi dalam bidang makna, tujuan, dan transendensi-diri.
7. *Foresight*
Greenleaf (1977) mengatakan bahwa pemimpin yang baik memiliki tingkat wawasan intuitif yang tinggi tentang hubungan masa lalu dan masa kini ke masa depan. *Foresight* adalah tentang kemampuan memahami pentingnya dan sifat dari kejadian sebelum terjadi.
8. *Stewardship*
Stewardship adalah kesediaan untuk bertanggung jawab atas kesejahteraan dari organisasi yang lebih besar dengan operasi dalam pelayanan, bukan dalam kendali orang-orang di sekitar (Block, 1996).

9. *Commitment to growth of other*

Autry (2001) menuliskan bahwa untuk menjadi servant leader, pemimpin harus memikirkan pemimpin sebagai sumber daya utama bawahan atau karyawan. Membantu orang lain untuk bertumbuh memberikan makna dan kepuasan terhadap seorang *servant leader*.

10. *Building community*

Building community adalah tentang menciptakan lingkungan yang sehat dimana orang dapat bekerja bebas dari hambatan dan gangguan (Hunter, 2004).

Servant Leadership dalam Manajemen (Bisnis) Pendidikan

Greenleaf Center For Servant Leadership (2002), mendata banyak perguruan tinggi dan universitas yang menawarkan kursus atau program *servant leadership*. Contoh lembaga yang menawarkan kursus atau program *servant leadership* adalah Arizona State University, Baylor University, Butler University, DePaul University, Illinois State University, John Brown University, University of Michigan, Regent University, University of South Florida, dan Trinity Western University. Pendidikan memberikan siswanya pelayanan dan mempersiapkan seorang pemimpin menjadi pelayan bagi masyarakat. Sesuatu yang membantu siswa menemukan sendiri legitimasi yang para siswa butuhkan, fisik dan materi, lebih dari sekedar pelayanan. Sekolah sebagai lembaga pendidikan menjamin kemampuan siswa-siswanya sanggup untuk menjalani etika pelayanan, sekolah akan bekerja keras (tanpa *grade* yang intensif, dan tingkatan) untuk membangun kompetensi yang dituntut sebagai bentuk tanggung jawab dan mempunyai potensi untuk mengembangkan kualitas penyesuaian intuisi, untuk memberikan pengetahuan, yang di atur untuk memikul tanggung jawab kesuksesan yang satu dan lainnya.

Peran Anggota Organisasi di Sekolah dalam Menjalankan Servant Leadership

Caratri (2011) dalam jurnal *What Is Servant Leadership?* menuliskan bahwa sebagai seorang pemimpin, harus memiliki wawasan yang luas tidak saja dapat memikirkan akan keuntungan yang dihasilkan dari pada sekolah tersebut tapi juga dari berbagai aspek lingkungan dimana semua terlibat.

1. Peran Kepala Sekolah

Beberapa peran kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan yaitu sebagai pendidik, manajer, administrator, penyelia, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wirausahawan (Mulyasa, 2007). Di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi guru.

a. Kepala sekolah sebagai pendidik

Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah dapat membuat alokasi anggaran untuk meningkatkan kompetensi guru-guru.

- d. Kepala sekolah sebagai penyelia
Kepala sekolah bertugas sebagai pengawas secara berkala.
- e. Kepala sekolah sebagai pemimpin
Kepala sekolah yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.
- f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja
Kepala sekolah sebagai menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif yang akan mendorong setiap guru lebih termotivasi dalam meningkatkan kompetensinya.
- g. Kepala sekolah sebagai wirausahawan
Kepala sekolah menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang.

2. Peran Guru sebagai Followership

Blackshear (2004) menjelaskan 5 tahapan kinerja pengikut dengan cara sebagai berikut:

Tahap 1 *Karyawan*: Memberikan pekerjaan dengan imbalan beberapa bentuk gaji, dengan menjadi seorang karyawan.

Tahap 2 *Committed*: Karyawan terikat dengan misi, ide, organisasi, atau memiliki janji internal untuk usaha atau orang.

Tahap 3 *Engaged: Follower* merupakan pendukung aktif, bersedia untuk pergi di atas dan di luar rutinitas.

Tahap 4 *Efektif: Follower* mampu dan dapat diandalkan.

Tahap 5 *Teladan: Follower* bekerja untuk mendukung pemimpin dengan memimpin. *Follower* yang memiliki sikap teladan bisa dengan mudah menjadi pemimpin dan penting untuk organisasi.



Sumber: Blackshear (2004, p.6)

Gambar tersebut menjelaskan seorang *follower* yang ideal yaitu dengan bersedia dan mampu membantu mengembangkan atau mempertahankan kinerja organisasi dengan memberikan hasil yang terbaik. Arah panah mengartikan bahwa tingkatan kinerja karyawan berjalan dua arah. Sebagai orang yang berinteraksi baik dalam sebuah organisasi, kinerjanya akan bergerak dari karyawan menuju teladan.

Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pikir di atas maka dapat dijelaskan bahwa penulis akan menilai kepemimpinan kepala sekolah SMP Masa depan Cerah Surabaya dalam menerapkan *servant leadership* akan dilihat dari penerapannya terhadap ketiga karakteristik dari *servant leadership* yaitu: *empathy, listening, conceptualization*.

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana penerapan *Servant Leadership* di dalam SMP Masa Depan Cerah Surabaya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu “penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2008).

Theoretical Sampling

Menurut Sugiyono (2008), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. *Theoretical sampling* yang digunakan pada penelitian kali ini *sampling purposive*. Menurut Moleong (2010) *sampling purposive* adalah teknik menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan yang dikehendaki.

Penentuan Informan

Adapun informan untuk penelitian ini adalah 1 orang Kepala Sekolah, dan 3 orang Guru. Penulis menentukan informan ini karena Kepala Sekolah secara tidak langsung telah berinisiatif untuk menjalankan *servant leadership* serta bertanggung jawab penuh mengenai organisasi yang dipimpinnya. Guru yang dimana menjadi pengikut kepala sekolah yang ikut mengalami proses bersama dalam *servant leadership* dan telah bekerja di SMP Masa Depan Cerah selama lebih dari 3 tahun.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penulisan ini adalah kualitatif dimana data tersebut diambil dari hasil wawancara yang dilakukan penulis. Adapun sumber informasi dalam penelitian, diambil baik dari data primer maupun sekunder.

a. Data Primer

Data primer yang digunakan oleh penulis adalah hasil wawancara.

b. Data Sekunder

Penulis memperoleh data sekunder melalui data yang sudah dipublikasikan, seperti *company profile* perusahaan.

Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Arikunto (2003) menjelaskan bahwa wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang dimulai dengan menanyakan beberapa pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam untuk mengorek keterangan lebih lanjut yang berkaitan

dengan subjek. Dalam penelitian ini, penulis membuat daftar pokok-pokok pertanyaan yang harus tercakup oleh pewawancara selama wawancara berlangsung.

Teknik Analisa Data

Menurut Sugiyono (2008), aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Langkah-langkah analisis data sebagai berikut:

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif penulis menggunakan data dengan teks yang bersifat naratif.

c. *Conclusion Drawing/Verification*

Kesimpulan awal yang dikemukakan pada penelitian ini haruslah bisa dipertanggungjawabkan dan valid karena itu diperlukan bukti-bukti yang kuat agar kesimpulan tersebut kredibel dan valid.

Validasi Data

Peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moleong, 2010). Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan data hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
3. Mengajukan berbagai variasi pertanyaan.
4. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan dapat dilakukan (Heramawarti, 2006, p. 6).

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Uji Triangulasi

1. Karakteristik *Servant Leadership* Mendengarkan

Tabel 4.1. Triangulasi karakteristik mendengarkan

Wawancara dengan Sinung	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
Kepala sekolah tidak akan memulai diskusi dengan konsep yang dimilikinya, agar para guru dapat memberikan masukan kepada kepala sekolah tanpa melihat konsep yang kepala sekolah buat dahulu. Kepala sekolah akan memancing dengan berbagai macam argumen, yang pada akhirnya keluarlah argumen-argumen yang lain. Karena jika kepala sekolah tidak memancing maka tidak akan ada suara yang keluar.	Kepala sekolah sangat menghargai masukan-masukan dari bawahan dan kepala sekolah cukup terbuka dalam rapat. akan tetapi Hadi melihat bahwa kepala sekolah <i>wait and see</i> , jadi kepala sekolah <i>memfloor</i> -kan masalahnya, kemudian kepala sekolah menanyakan pendapat dari guru-guru. kepala sekolah terkesan santai serta tidak langsung mengutarakan pendapatnya.	Dalam mengambil keputusan kepala sekolah tidak otoriter dan selalu mengkomunikasikan dengan guru-guru, serta <i>plus</i> dan <i>minus</i> nya selalu dipertimbangkan, dan selalu di musyawarahkan.	Tujuan dari meetingnya adalah tempat untuk mendengarkan aspirasi dari guru-guru.

Menurut penulis kepala sekolah telah melakukan karakteristik mendengarkan dalam *servant leadership*, yang mana *servant leadership* dapat mengumpulkan umpan balik dengan berbagai banyak cara untuk rekan-rekan dan yang dilayani oleh pemimpin (Keith, 2008). Dalam tabel 4.1. karakteristik mendengarkan dapat terlihat ketika kepala sekolah ketika melakukan rapat dan menanyakan pendapat dari masing-masing guru, dan kepala sekolah mempertimbangkan keputusan yang diambil adalah keputusan yang terbaik. Didalam rapat kepala sekolah tidak akan mengeluarkan pendapatnya terlebih dahulu, dikarenakan jika kepala sekolah mengeluarkan pendapatnya maka guru-guru tidak akan memiliki cara pandang yang lain. Sehingga mau tidak mau guru-guru merasa memiliki andil dalam mengambil keputusan.

Tabel 4.2. Triangulasi karakteristik mendengarkan

Wawancara dengan Sinung	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
Guru-guru menceritakan hal pribadinya kepada kepala sekolah. Guru-guru percaya dan terbuka kepada kepala sekolah.	Kepala sekolah sering mengajak guru-guru berbincang, dan memberikan perhatian secara pribadi, serta memberikan waktu lebih, dan kepala sekolah sangat <i>welcome</i> ketika guru-guru mau terbuka ke kepala sekolah untuk menceritakan tentang masalah pribadi atau keluarga.	Kepala sekolah biasanya menyediakan waktu panggil pribadi. Dimana Kepala sekolah menjadwalkan waktu, dan untuk pendekatannya biasanya kepala sekolah mengajak makan, terus sambil makan kepala sekolah akan mengajak guru untuk berbincang, atau ketika mau pergi kepala sekolah mengajak untuk satu mobil dengannya dan di dalam mobil itu kepala sekolah dan guru-guru akan berbincang-bincang, dan salah satu topiknya adalah keluhan dari guru-guru	Sering kali para guru-guru curhat kepada kepala sekolah tentang keluarga.

Menurut penulis kepala sekolah telah melakukan karakteristik mendengarkan dalam *servant leadership*, Greenleaf (1977) mendengarkan itu adalah mengembangkan kemampuan dan kesediaan untuk mendengar orang-orang, memahami bawahan dengan lebih baik, dan belajar sesuatu yang baru.

Kemampuan mendengarkan sangatlah penting untuk membangun suatu hubungan. Dalam tabel 4.2 karakteristik mendengarkan ini dapat terlihat dalam kepala sekolah ketika melakukan pendekatan kepada guru secara personal. Selain itu penulis melihat bahwa kepala sekolah mendengarkan secara aktif tidak hanya menyediakan media untuk berbagi informasi tapi kepala sekolah juga menyediakan kesempatan untuk membangun suatu hubungan atau relasi secara pribadi. Hal ini dapat terlihat ketika kepala sekolah mengajak guru berkomunikasi di luar dari jam sekolah, dengan cara mengajak guru keluar makan atau berbicara ketika di dalam satu mobil. Kepala sekolah mencoba mendekatkan diri kepada guru, tanpa memandang status dan jabatan.

Tabel 4.3. Triangulasi karakteristik mendengarkan

Wawancara dengan Sinung	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
Kepala sekolah mengatakan jika mempunyai anak buah yang kritis namun tulus itu sangatlah bagus dan harus diperlihara sebab seringkali kepala sekolah bisa mempelajari hal yang baru melalui guru tersebut	Hadi mempunyai pandangan sendiri secara pribadi dalam banyak hal, dalam arti ketika kepala sekolah memfloor kan masalah, Hadi langsung berbicara menurut pendapatnya. Hadi tidak tahu apakah itu berbeda pemikirannya dengan kepala sekolah atau bahkan kepala sekolah tidak memikirkan apa yang Hadi pikirkan.	-	Ada saatnya Anik mendebat argumen dari kepala sekolah karena tidak sesuai dengan cara pikir Anik. Tapi Anik akan mendukung argumen kepala sekolah jika sesuai dengan cara pikir yang Anik pikirkan.

Melakukan karakteristik mendengarkan menjadikan pemimpin harus mendengarkan secara aktif, serta tidak hanya menyediakan media untuk berbagi informasi tapi juga harus menyediakan kesempatan untuk membangun hubungan yang sehat, memahami orang lain, dan belajar sesuatu yang baru. Mendengarkan adalah sebuah sikap kepada orang lain (Hunter, 2004). Menurut penulis kepala sekolah telah melakukan karakteristik mendengarkan dalam *servant leadership*, hal ini dapat terlihat dalam tabel 4.3 bahwa terlihat ketika kepala sekolah membicarakan masalah yang sedang terjadi dan menanyakan pendapat dari guru serta mau terbuka atau menerima jika ada bawahan yang kontra terhadap keputusan atau kebijakan dari kepala sekolah. Kepala sekolah mau untuk belajar sesuatu yang baru ketika ada saran yang masuk dari para guru. Hal ini menunjukkan sikap kepala sekolah yang mau mendengarkan dan menghargai pendapat orang lain.

2. Karakteristik *Servant Leadership* Empati

Tabel 4.4 Triangulasi karakteristik empati

Wawancara dengan kepala sekolah	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
Kadang-kadang kepala sekolah bertindak sebagai orang yang seakan-akan keputusan bukan sepenuhnya ada dalam tangannya. Dan kepala sekolah lebih senang ada orang yang bisa mengatasi suatu keputusan pada saat kepala sekolah tidak ada	Cara kepala sekolah menyampaikan masalah adalah membuat forum, yang kemudian guru-guru akan ditanyakan pendapatnya, meskipun pada akhirnya, tetap sebagai leader kepala sekolah punya hak prerogatif, tetapi dalam	Sejauh ini menurut Adi, kepala sekolah mengambil keputusan tidak otoriter dan selalu mengkomunikasikan setiap masalah, dan setiap keputusan <i>plus minusnya</i> selalu dipertimbangkan,	Anik sudah merasa cocok dengan cara kepala sekolah memimpin, dimana Anik dapat bereksplorasi untuk menambah kapasitas. Dan Anik sangat di dukung oleh kepala sekolah untuk mengeluarkan pendapat.

ditempat atau berhalangan. Suatu ketika ada seorang guru lulusan S2 UPH kurikulum, jadi Kepala sekolah selalu meminta nasihat kepada guru tersebut. Karena kepala sekolah lihat guru itu memang jago dari pada dirinya dalam hal kurikulum. Jadi sebelum kepala sekolah konsepkan kedalam rapat, kepala sekolah berdiskusi dahulu dengan guru tersebut.	banyak masalah, selama Hadi disini dan sepengetahuannya, khususnya untuk hal penting kepala sekolah cukup <i>humble</i> , untuk mengakui bahwa pikiran orang banyak itu bisa lebih berarti daripada pemikiran kepala sekolah seorang diri, dan menurut Hadi itu bagus, sebab kepala sekolah mau mengakomodasi juga bawahannya.	kalaupun ada masalah yang berhubungan dengan sekolah pasti dibicarakan bersama, tapi kalau masalah pribadi, kalau guru-guru datang kepala sekolah juga terbuka, jadi kepala sekolah menyediakan waktu.	Kepala sekolah juga memandu guru-guru untuk mencapai tujuan bersama dan dalam mencapai tujuan bersama Anik tidak pernah merasa idenya dibatasi atau dihalangi. Walaupun terkadang pada akhirnya ide dari Anik tidak dilaksanakan karena menurut Anik mungkin ada ide lain yang lebih baik.
---	--	--	--

Menurut penulis, kepala sekolah telah menerapkan karakteristik empati yang tercermin pada sikapnya dalam memberikan kesempatan guru-guru untuk berani mengambil keputusan tanpa harus menunggu kepala sekolah. Dari tabel 4.4 triangulasi empati diatas, terlihat bahwa kepala sekolah peduli dengan orang-orang disekitarnya, dengan cara kepala sekolah akan memusyawarahkan masalah yang terjadi kemudian meminta para guru untuk memberikan solusi. Dalam sebuah rapat biasanya kepala sekolah akan menerima saran atau masukan dari guru, dan berusaha untuk melihat situasi dari sudut pandang orang lain. Selain itu kepala sekolah berusaha membangun kepercayaan antara kepala sekolah dengan guru dengan cara mempercayai guru untuk mengatur suatu pekerjaan tanpa membatasi kemampuan dari guru tersebut, namun kepala sekolah akan tetap mengingatkan para guru tetap pada konsep utama sekolah.

Tabel 4.5 Triangulasi karakteristik empati

Wawancara dengan Sinung	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
kepala sekolah ingin mengambil keputusan yang setepat-tepatnya dengan menghadirkan semua data yang ada di lapangan. Kepala sekolah mengatakan jika dirinya tidak mendengarkan maka kepala sekolah akan langsung memutuskan sendiri. Kepala sekolah menyatakan kenapa dirinya membutuhkan rapat yang lama adalah karena kepala sekolah ingin mendengarkan dan mengungkap semua fakta.	Jika terjadi perselisihan kepala sekolah akan menampung, dan kepala sekolah memberikan arahan, berusaha <i>cross check</i> , dan setelah kepala sekolah mendapat suara dari dua pihak baru kepala sekolah menyatakan pendapatnya. Tapi penanganan kepala sekolah ke setiap orang itu berbeda tergantung wataknya. Tetapi Hadi menyatakan bahwa sejauh ini kepala sekolah menampungnya.	Sejauh ini menurut Adi, kepala sekolah mengambil keputusan tidak otoriter dan selalu mengkomunikasikan setiap masalah, dan setiap keputusan <i>plus minus</i> nya selalu dipertimbangkan, kalaupun ada masalah yang berhubungan dengan sekolah pasti dibicarakan bersama, tapi kalau masalah pribadi, kalau guru-guru datang kepala sekolah juga terbuka, jadi kepala sekolah menyediakan waktu.	Menurut Anik kepala sekolah itu seperti gembala. dimana <i>Covering</i> dari kepala sekolah sangat kuat kepada guru-guru, dalam arti semua aspek dipikirkan dan kebersamaan diutamakan. Bagaimana cara agar <i>team work</i> ini menjadi <i>team work</i> yang dapat bekerjasama secara baik dan mencapai tujuan. Kepala sekolah mengusahakan gap antara senioritas dan junioritas tidak terlalu jauh.

Greenleaf (1977) menekankan pentingnya empati sebagai sebuah kualitas di tempat kerja. Menurut penulis, kepala sekolah telah menerapkan karakteristik empati yang tercermin pada sikapnya dalam mengambil keputusan akan memakan waktu lama karena kepala sekolah ingin mencapai suatu keputusan yang sesuai dengan konsep yang dimiliki dari sekolah. Dari tabel 4.5 triangulasi empati diatas,

dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mendengarkan apa yang menjadi pemikiran dari guru-guru, serta mempertimbangkan pendapat dari guru-guru. Kepala sekolah juga mengusahakan gap yang terjadi antara *senioritas* dan *junioritas* tidak terlalu menonjol. Sehingga hal ini akan membuat para guru merasa nyaman untuk bekerjasama.

Tabel 4.6 Triangulasi karakteristik empati

Wawancara dengan Sinung	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
Dalam sebuah event kepala sekolah akan menunjuk seorang guru untuk menjadi <i>person in charge</i> (PIC), dimana PIC diperbolehkan untuk mengatur teman-temannya.	Dalam masalah tugas, kepala sekolah biasanya melihat dari kemampuannya, biasanya kalau guru baru tidak dikasih tugas yang lebih banyak, tapi sejauh ini Hadi melihat cara mengatur dari kepala sekolah sudah baik. Guru yang dianggap mampu akan mendapat jatah lebih banyak	Dalam pembagian tugas biasanya sesuai dengan potensi, kepala sekolah akan melihat, karena sudah pendekatan dengan guru. Jadi pembagian itu disesuaikan dengan kapasitasnya.	Dalam pembagian tugas kepala sekolah membaginya secara rata. sehingga guru-guru merasa nyaman. Jika ada guru yang merasa tidak bisa biasanya kepala sekolah memberikan dorongan atau masukan.

Menurut penulis kepala sekolah telah melakukan karakteristik empati hal ini dapat terlihat dalam pembagian tugas. Dalam tabel 4.6 dapat dilihat dimana kepala sekolah akan melihat porsi masing-masing guru, dan akan menyesuaikan tugas dan tanggung jawab guru-guru dengan kemampuan yang dimiliki oleh para guru. Empati memungkinkan pemimpin untuk menerima dan mengenali orang lain dengan melihat situasi dari sudut pandang orang lain. Seorang *servant leadership* perlu menciptakan sebuah budaya individu yang mana semua merasa layak dan dihargai.

Tabel 4.7 Triangulasi karakteristik empati

Wawancara dengan Sinung	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
Dimana ada waktu senggang kepala sekolah akan mengajak untuk sharing. Dan kepala sekolah tidak suka memanggil orang atau menyediakan waktu khusus untuk guru-guru, karena biasanya jika kepala sekolah sudah menjadwalkan guru-guru akan memiliki pemikiran tersendiri. Dan hal inilah yang kepala sekolah tidak suka. Itulah sebabnya kepala sekolah memilih ketika dimana kepala sekolah ada waktu dan ada guru memiliki waktu senggang juga. Kepala sekolah menyatakan bahwa guru-guru percaya dan terbuka kepadanya dikarenakan kepala sekolah merupakan tipikal orang yang tidak suka mengumbar kejelekan orang.	Kepala sekolah sangat <i>welcome</i> dan mau memberikan waktu jika misalnya guru-guru mau terbuka kepada kepala sekolah dan mau menceritakan tentang masalah pribadinya atau keluarganya. Paling tidak kalau guru-guru ada masalah dan ada orang yang mau mendengar guru-guru sudah berterima kasih.	Biasanya jika masalah pribadi kepala sekolah tidak membukanya di umum, jadi kepala sekolah menyediakan waktu panggil pribadi. kepala sekolah menjadwalkan waktu, dan untuk pendekatannya biasanya kepala sekolah mengajak makan, terus sambil makan kepala sekolah mengajak guru-guru untuk berbincang-bincang, atau ketika mau pergi kepala sekolah mengajak untuk satu mobil dengannya dan di dalam mobil itu kepala sekolah berbincang-bincang dengan guru, dan topiknya adalah apa yang menjadi konsep pemikirannya, apa yang disharingkan, dan apa yang menjadi keluhan dari guru-guru.	Sering kali guru-guru curhat kepada kepala sekolah tentang keluarga atau yang lain meminta perhatian dan saran kepada kepala sekolah, artinya jika seseorang yang bisa sampai curhat ke pemimpinnya itu merasa nyaman. Apa lagi orang-orang yang sudah lama bekerja sama dengan kepala sekolah akan terbuka dengan sendirinya, dan kepala sekolah juga dengan para guru mencoba terbuka. Seperti contohnya kepala sekolah pernah meminta dukungan doa jika anaknya sakit.

Heifetz dan Linksy (2002) juga menyarankan bahwa kepemimpinan berawal dari kasih, perhatian, dan perhatian untuk orang lain. Menurut penulis kepala sekolah telah melakukan karakteristik empati hal ini dapat terlihat dalam memberikan waktu ekstra kepada para guru untuk melakukan pendekatan secara pribadi. Dalam tabel 4.7 diatas dapat dilihat kepala sekolah mau mendengarkan dan peduli dengan masalah pribadi guru-guru. Dan hal ini jelas terlihat ketika guru-guru yang penulis wawancarai merasa terbuka ketika para guru menceritakan masalah pribadi kepada kepala sekolah, faktor ini terjadi karena kepala sekolah juga mau terbuka kepada para guru dalam hal pribadi, seperti contohnya kepala sekolah meminta para guru mendoakan anaknya yang sedang sakit.

3. Karakteristik *Servant Leadership* Konseptualisasi

Tabel 4.8 Triangulasi karakteristik Konseptualisasi

Wawancara dengan Sinung	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
Dalam rapat yang panjang-panjang itu, kepala sekolah mengajak guru-guru untuk melakukan dengan sesuatu yang sangat jelas. Dimana kepala sekolah menjelaskan visi bersama kemudian membandingkan dengan program pembelajaran yang dimiliki oleh sekolah, setelah itu kepala sekolah mengajak guru-guru untuk menguraikan program pembelajaran yang akan langsung berkaitan dengan visi. Kepala sekolah akan berbicara keras dengan guru mengenai target. Karena kepala sekolah bukan tipikal orang yang mudah untuk berkompromi.	Dalam mengarahkan guru, kepala sekolah memberikan gambaran implisit dan kadang-kadang eksplisit, kalau yang implisit itu yang pasti melalui forum, tujuannya adalah semua guru mengerti standar dari sekolah, sehingga guru-guru bisa punya satu pikiran, dan ketika ada masalah sebenarnya kepala sekolah bisa atasi sendiri, tapi kepala sekolah bawa itu ke forum agar semua itu mengerti dan menjadi pembelajaran.	Menurut Adi, kepala sekolah sering dan selalu mengingatkan gambaran atau tujuannya melalui visi, ya kalau ada perubahan-perubahan jangan sampai lari jauh, kembali kepada gambaran tersebut, karena tanpa gambaran yang jelas maka akan membuat kebingungan. Dan kepala sekolah selalu menekankan pada karakter dan itu selalu diingatkan.	Karena SMP Masa Depan Cerah memiliki <i>value</i> yaitu <i>excellent spirit</i> , jadi bagaimana meraih sesuatu dengan <i>excellent</i> . <i>Value</i> itu yang sering dipaparkan dan diungkapkan dihadapan guru-guru.

Servant leader harus memahami gambaran secara keseluruhan dan menetapkan tindakan untuk memperoleh tujuan di masa depan. Tabel 4.8 menggambarkan bahwa kepala sekolah ketika di dalam forum selalu mengarahkan guru kepada visi yang merupakan konsep atau gambaran besar dari sekolah dengan cara mengajak guru-guru untuk menguraikan program-program pembelajaran yang ada di sekolah, serta memilih program-program apa saja yang akan langsung berkaitan dengan visi dari sekolah. Kepala sekolah juga menekankan bahwa kepala sekolah bukan tipikal pemimpin yang mudah untuk diajak berkompromi dengan standar kinerja dan tujuan dari sekolah. Yang pada akhirnya semua guru mengerti standar dari sekolah dan tidak kehilangan arah, serta mempunyai satu pemikiran dan guru-guru yang lain mendapat pembelajaran yang baru.

Tabel 4.9 Triangulasi karakteristik Konseptualisasi

Wawancara dengan Kepala sekolah	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
Paling tidak cara-cara konseptualisasi dengan cara membuat sesuatu yang mengingatkan dengan visi itu selalu ada.	-	Ketika pergi kepala sekolah mengajak guru-guru untuk satu mobil dengannya, di dalam mobil itu kepala sekolah berbincang-bincang dengan guru-guru, apa yang menjadi konsep pemikirannya.	Jadi memang cukup <i>fight</i> juga mentoringnya, tidak hanya asal bagi visi kemudian harus mau tidak mau melaksanakan. Kepala sekolah juga akan meminta guru-guru <i>assessment</i> -nya di <i>share</i> kan. Guru-guru akan melakukannya dengan sungguh-sungguh, karena kepala sekolah memintanya dengan sungguh-sungguh.

Covey (1990) mengacu pada proses ini sebagai awal dengan akhir dalam pikiran. *Servant leadership* harus dapat menemukan keseimbangan antara pemikiran konseptual dan pendekatan operasional sehari-hari. Tabel 4.9 menggambarkan bahwa kepala sekolah juga sering mengingatkan serta mentoring guru-guru visi dari sekolah selalu ada dalam pikiran para guru. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan berbagai cara, contohnya, dengan cara ketika kepala sekolah memilih seorang guru untuk menjadi *person in charge* di dalam sebuah event, kepala sekolah akan selalu mengingatkan jadwalnya, dan selalu menekankan pada visi yang ada. Atau ketika akan pergi, kepala sekolah akan mengajak guru-guru untuk satu mobil dengannya, dan di dalam mobil itu kepala sekolah akan membagikan apa yang menjadi konsep pemikirannya. Bahkan kepala sekolah akan meminta *assessment* dari guru-guru, beserta hasil refleksinya, dan kepala sekolah akan bertanya kepada guru-guru satu persatu serta memberikan ide-ide atau masukan.

Karakteristik Lain yang Ditemukan dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Karakteristik *Servant Leadership Stewardship*

Tabel 4.10 Triangulasi karakteristik *Stewardship*

Wawancara dengan Sinung	Wawancara dengan Hadi	Wawancara dengan Adi	Wawancara dengan Anik
Kepala sekolah menyatakan bahwa dirinya lebih fleksibel, dimana kepala sekolah ada waktu dan ada guru memiliki waktu senggang juga. Dengan begitu guru tersebut akan menceritakan hal pribadinya kepada kepala sekolah, seperti dalam rumah tangga. Para guru percaya dan terbuka kepada kepala sekolah dikarenakan kepala sekolah adalah tipikal orang yang tidak suka megumbar kejelekan orang. Dan hal inilah yang membuat guru-guru nyaman untuk datang kepada kepala sekolah. dimana kepala sekolah juga akan membantu mencari solusi yang tepat.	Kepala sekolah mencoba untuk mencari tahu, dan mungkin tidak berbicara langsung <i>to the point</i> , jadi kepala sekolah mungkin masih agak sungkan juga kalau ada orang yang kepala sekolah tahu orang itu punya masalah tapi tidak mau terbuka ke dengannya, tapi biasanya kepala sekolah memikirkan hal itu.	Biasanya karena ini masalah pribadi kepala sekolah gak bukain di umum, jadi biasanya kepala sekolah menyediakan waktu panggil pribadi. kepala sekolah menjadwalkan waktu, dan untuk pendekatannya biasanya kepala sekolah mengajak makan, terus sambil makan kepala sekolah berbincang-bincang dengan guru	Sering kali guru-guru curhat kepada kepala sekolah tentang keluarga atau yang lain meminta perhatian dan saran kepada kepala sekolah.

Tabel 4.10 menggambarkan bahwa kepala sekolah dengan secara implisit juga telah menerapkan karakteristik *stewardship* yaitu dengan cara kepala sekolah meluangkan waktu secara fleksibel untuk membina hubungan dengan guru-guru sehingga banyak guru yang menjadi terbuka dengan kepala sekolah dan mau

menceritakan masalah pribadinya dan kepala sekolah mencoba untuk mencari solusi yang tepat. Akan tetapi ada sebagian kecil dari guru yang tidak mau untuk membicarakan hal pribadinya, dan ketika kepala sekolah mengerti hal tersebut dari keluarga guru tersebut, maka hal yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah membagikan hal tersebut kepada guru-guru lain yang dekat dengan guru tersebut agar kepala sekolah dapat menolong guru itu.

Pembahasan Hasil Penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Masa Depan Cerah

Berdasarkan hasil temuan data yang dikumpulkan selama penelitian, bahwa ketiga karakteristik *Servant Leadership* yang diteliti yaitu; Mendengarkan, Empati, Konseptualisasi telah diterapkan di SMP Masa Depan Cerah Surabaya. Karakteristik yang pertama adalah mendengarkan. Karakteristik mendengarkan dapat terlihat ketika kepala sekolah ketika melakukan rapat dan menanyakan pendapat dari masing-masing guru, dan kepala sekolah mempertimbangkan keputusan yang diambil adalah keputusan yang terbaik

Sedangkan untuk karakteristik empati, kepala sekolah melakukannya dengan cara memusyawarahkan masalah yang terjadi kemudian meminta para guru untuk memberikan solusi.

Karakteristik konseptualisasi dapat diperlihatkan oleh kepala sekolah ketika di dalam forum selalu mengarahkan guru kepada visi yang merupakan konsep atau gambaran besar dari sekolah dengan cara mengajak guru-guru untuk menguraikan program-program pembelajaran yang ada di sekolah, serta memilih program-program apa saja yang akan langsung berkaitan dengan visi dari sekolah.

Adapun karakteristik kepemimpinan SMP Masa Depan Cerah selain ketiga karakteristik di atas, yaitu : *stewardship*. Dimana melalui wawancara secara implisit kepala sekolah juga telah menerapkan karakteristik *stewardship* yaitu dengan cara kepala sekolah meluangkan waktu secara fleksibel untuk membina hubungan dengan guru-guru sehingga banyak guru yang menjadi terbuka dengan kepala sekolah dan mau menceritakan masalah pribadinya dan kepala sekolah mencoba untuk mencari solusi yang tepat.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa 3 karakteristik dari *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh para pakar kepemimpinan, antara lain: Greenleaf, Keith, Hunter, dan Autry yaitu: mendengarkan, empati, dan konseptualisasi telah diterapkan di SMP Masa Depan Cerah Surabaya.

Secara keseluruhan 4 karakteristik yang telah diterapkan oleh kepala sekolah mendapatkan respon yang baik dari guru-guru. Dimana guru-guru merasa terakomodasikan, dihargai, dan diperhatikan. Di lain pihak meskipun secara keseluruhan mendapatkan respon yang baik dari guru-guru, salah satu penerapan dari 4 karakteristik yaitu penerapan karakteristik mendengarkan mempunyai persepsi negatif. Contohnya akibat dari rapat yang diadakan dengan waktu yang cukup lama, guru-guru memprotes kepada kepala sekolah karena setiap kali rapat selalu pulangnyanya malam dan hal ini menyita waktu untuk keluarga dan lambatnya pengambilan keputusan.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan pengamatan selama kegiatan penelitian, berikut ini dikemukakan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan maupun peneliti yang akan mengembangkan penelitian sejenis, antara lain:

1. Bahwa karakteristik kepemimpinan yang telah diterapkan saat ini harus dipertahankan. Sebab karakteristik kepemimpinan yang telah dijalankan mendapatkan respon yang baik dari guru-guru dimana guru-guru merasa terakomodasikan, dihargai, dan diperhatikan.
2. Bagi kepala sekolah, menurut penulis rapat yang dibuat oleh kepala sekolah sebaiknya disesuaikan kembali. Karena tidak semua guru setuju dengan rapat yang terlalu lama dikarenakan ada beberapa guru yang sudah berkeluarga dan membutuhkan waktu untuk urusan keluarga. Jadi sebelum mengadakan rapat kepala sekolah sudah membuat perencanaan rapat yang disesuaikan dengan alokasi waktu sehingga tidak menyita waktu untuk keluarga dari guru-guru.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik pada penelitian serupa, sebaiknya berfokus kepada karakteristik yang lain terkait dengan penerapan *servant leadership*, sehingga dapat menghasilkan lebih banyak informasi yang lebih menyeluruh tentang bagaimana penerapan dari *servant leadership*.

Daftar Pustaka

- Aorora, D. (2009). *Model kepemimpinan servant leadership pada institut pertanian bogor*. (Skripsi No. H24051964). Unpublished undergraduate thesis, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Autry, J. A. (2001). *The servant leader*. New York, NY: Three Rivers Press.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale development and construct clarification of servant leadership*. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18.
- Blackshear, P. B. (2003). *The followership continuum: Fine tuning the work force*. *The Public Manager*, 32(2), 26.
- Blanchard, K. (2007). *A focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*. New York, NY: Wiley.
- Blanchard, K. (2009). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: FT.
- Block, P. (1996). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Caratri, E. (2011). What is servant leadership? *Managedaily*. Retrieved July 4, 2013, from http://managementdaily.co.id/column/index/category/leadership_corp_culture/2351/10.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why some companies make the leap and some don't*. New York: Harper Collins.
- Covey, S. R. (1990). *Principle-centered leadership*. New York, NY: Free Press.

- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Dannhauser, Z. (2007). *Relationship between servant leadership, follower trust, team commitment and unit effectiveness*. Doctoral Dissertation. University of Stellenbosch.
- Fullan, M. G. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (Rev. ed.)*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Hunter, J. C. (2004). *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*. New York, NY: Crown Business.
- Kahl, J. (2004). *Leading from the heart: Choosing to be a servant leader*. Westlake, OH: Kahl.
- Kasun, R. (2009). *The Application of servant leadership by selected new jersey public school principals*. Doctoral Dissertation, Seton Hall University, New Jersey.
- Keith, K. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center.
- Kelly, R. E. (1992). *The power of followership*. NY: Double Day Books.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain it and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2004). *Teladan kepemimpinan*. (Reslian Pardede, Trans.). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2006). *A leader's legacy*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Lantu, D, Erich. P, Augusman. R. (2007). *Servant leadership*. Bandung: Gradien Books.
- Lambert, W. E. (2004). *Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study*. Ed.D. dissertation, Nova southeastern University, United States. Dissertation Abstracts International (Publication No. AAT 3 165799)
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Ed.D. dissertation, Florida Atlantic University, United States. Dissertation Abstracts International (Publication No. AAT 9921 922).
- Malrose, K. (1995). *Making the grass greener on your side*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Maxwell, J.C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Books.
- Maxwell, J. C. (2011). *5 levels of leadership*. (Marlene T., Trans.). Surabaya: Menuju Insan Cemerlang.
- Meyer, J. (2000). *Pemimpin yang sedang dibentuk*. (Lukas Eklopas Weni, Trans.). Jakarta: Immanuel.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa. 2007. *Menjadi kepala sekolah profesional*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Neuschel, R. P. (2005). *The servant leader: Unleashing the power of your people*. London: Kogan Page Limited.
- Nwogu, O. G. (2004). *Servant leadership model: The role of follower self-esteem, emotional intelligence, and attributions on organizational effectiveness. proceedings of the servant leadership research roundtable*. Retrieved April 19, 2013, from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/journals_and_proceedings/proceedings/servant_leadership_roundtable/pdf/nwogu-2004SL.pdf
- Ontario Ministry of Education (OME). (2005, December). *Leading education: New supports for principals and vice-principals in ontario publicly funded schools*. Retrieved April 19, 2013, from <http://www.edu.gov.on.ca/>
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership*. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Lanham, MD: University Press of America.
- Page, D., & Wong, T. P. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved April 19, 2013, From <http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable/>
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Dissertation Abstracts International. (UMI No. 3082719)
- Rivai, Veithzal. (2003). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi edisi kedua*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). *A review of servant leadership attributes: Developing a practical model*. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Salovey, P., & Mayer, J. (2004). *Emotional intelligence: Key readings*. Port Chester, NY: National Professional Resources.
- Sarwono, J. (2011). Faktor-faktor pendorong persaingan bisnis: Aplikasi penawaran jasa pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*, vol. 16(10), pp. 94-109.
- Savage, A. R., Austin (2009). *Servant leadership: a phenomological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers*. (UMI Number: 3369475). Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Sendjaya, S. (2003). *Development and validation of servant leadership behavior scale*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved April 30, 2013, from <http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable/>
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002, Fall). *Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What's in it for schools?* New York, NY: Taylor & Francis.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K.Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York, NY: Wiley.

- Spears, L. C. (2004). *Practicing servant leadership. Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). *Transformational versus servant leadership. A difference in leader focus*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved April 30, 2013, from <http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable/>
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. K. (2000). School characteristics and educational outcomes: Toward an organizational model of student achievement in middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 703-729.
- Tjiharjadi, S., dkk. (2012). *To be a Great Effective Leader*. Yogyakarta: Andi.
- Vondey, M. (2010). *The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification*. *International Journal of Leadership Studies*, 6, 1, 3-27.
- Walters, J.D. (2000). *The art of supportive leadership: A practical guide for people in positions of responsibility*. Nevada City, CA: Crystal Clarity.