

SERVANT LEADERSHIP KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI ERA PANDEMI COVID-19

**Ayu Rahma Salvabilla
Karwanto**

Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

Email: ayu.18005@mhs.unesa.ac.id

Abstrak: Tujuan penulisan artikel ilmiah ini untuk mengetahui, menjelaskan dan menganalisis *servant leadership* kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru di era pandemi covid-19. Metode yang digunakan ialah studi kepustakaan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan kaian teks dan hasil penelitian yang relevan dengan topik. Langkah dalam analisis data ; Pertama, data yang dikumpulkan akan diklasifikasi sesuai dengan topik atau masalah yang dikaji. Kedua, data dianalisis menggunakan analisis isi. Ketiga, dilakukan pengambilan kesimpulan. Hasil kajian artikel ilmiah menunjukkan bahwa. Pertama, *servant leadership* kepala sekolah memiliki peran sangat penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam upaya menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kedua, tipe *servant leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan terhadap pengikutnya. Ketiga, karakteristik yang dominan ialah membimbing, membina, memotivasi dan empati. Keempat, keberhasilan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *servant leadership* ditentukan oleh: (1) guru berhasil meningkatkan kompetensi pedagogik terutama dalam pemahaman dan pengembangan peserta didik; (2) kepala sekolah menjadi suri tauladan bagi seluruh sekolah; (3) kualitas output sekolah berkompeten untuk terjun ke dunia masyarakat; (4) guru tidak segan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dengan bantuan kepala sekolah.

Kata kunci: *servant leadership, kompetensi pedagogik.*

Abstarct: *The purpose of writing this scientific article is to find out, explain and analyze the role of servant leadership of the principal in an effort to improve teacher's pedagogic competence in the era of the covid-19 pandemic. This method used is literature study. Data collection techniques are carried out by collecting texts and research results that are relevant to the topic. Steps in data analysis: First, the collected data will be classified according to the topic or problem being studied. Second, the data were analyzed using content analysis. Third, conclusions are taken. The results of scientific article studies show that. First, the role of principal's servant leadership has a very important role in improving the pedagogic competence of teachers in an effort to produce quality human resources. Second, the servant leadership is a type of leadership that prioritizes service to its followers. Third, the dominant characteristics are guiding, nurturing, motivating and empathetic. Fourth, the success of the principal in implementing servant leadership is determined by : (1) the teacher succeeds in increasing pedagogic competence, especially in the understanding and development of students; (2) the principal becomes a role model for the entire school; (3) the quality of the output of competent schools to enter the world of society; (4) the teacher does not hesitate to solve the problems faced with the help of principal.*

Keywords: *servant leadership, pedagogical competence.*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sebuah upaya yang dilaksanakan secara sadar sebagai bentuk proses pengembangan potensi, kepribadian dan pengetahuan peserta didik. Pendidikan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pendewasaan manusia melalui pembelajaran dan pelatihan.

Dalam sebuah organisasi, terutama bidang pendidikan kepemimpinan merupakan bagian penting untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan proses pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam sekolah terutama faktor kepemimpinan pendidikan yakni kepala sekolah. Kepemimpinan pendidikan menjadi faktor kunci dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi orang lain yang memiliki berbagai ilmu pendidikan dan dapat mencapai tujuan pendidikan.

Keteraturan organisasi dilihat dari kedisiplinan para staff yang dipengaruhi oleh pengamatan dari seorang pemimpin (Leonard et al., 2016). Kepala sekolah adalah pemimpin lembaga pendidikan yang mengelola seluruh kegiatan pendidikan di sekolah dalam mencapai keberhasilan pendidikan (Fatonah, 2013). Lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan berbagai inovasi ditengah persaingan agar dapat terus meningkat menjadi lebih baik.

Memilih dan menerapkan kepemimpinan yang dipandang lebih efektif dalam mengelola sekolah, perlu adanya pengetahuan mengenai berbagai gaya kepemimpinan untuk menyesuaikan perilaku kelompok, kondisi dan situasi di lembaga pendidikan (Purwanto, 1998).

Gaya kepemimpinan yang ideal ialah ketika pemimpin mampu mengelola, mengarahkan, mempengaruhi dan memberikan motivasi kerja kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan sendiri ialah bentuk norma pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku pengikut seperti apa yang telah dilihatnya (Thoha, 2007). Pada dasarnya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang mengarahkan pengikut untuk melakukan tindakan yang sesuai

untuk mencapai sebuah tujuan. Kepribadian pemimpin juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya gaya atau model kepemimpinan.

Kepemimpinan melayani atau *servant leadership* secara konsep dan teori merupakan sosok pemimpin yang lebih mengutamakan orang lain. Konsep kepemimpinan yang muncul dari perasaan seseorang ingin melayani orang lain. Sehingga adanya perasaan tersebut dapat memicu munculnya hasrat untuk memimpin (Greenleaf, 2002).

Dipaparkan bahwa motivasi utama yang timbul untuk menjadi seorang pemimpin adalah perasaan ingin menolong dan pelayanan untuk orang lain adalah prioritas pertama. Pemimpin yang melayani merupakan pemimpin yang dipicu dari sifat alami seseorang mengutamakan pelayanan. Walaupun dimata masyarakat saat ini hubungan pemimpin dan pelayan masih sering dipandang sebagai sesuatu yang berlawanan (Spears, 2002).

Konsep dari *servant leadership* ini ialah menjadikan kesatuan dengan cara yang kreatif sehingga timbul konsep kepemimpinan yang siap dan mampu dalam hal pelayanan dan berupaya meningkatkan kemampuan pengikutnya demi tercapainya tujuan. Indikator dari *servant leadership* ialah berusaha mendengarkan, memahami dan memberikan empati kepada orang lain, selain itu memberi dorongan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan dan kemampuan dalam menciptakan suasana kondusif dan terbentuknya sebuah kerja sama dalam tim.

Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu memiliki tingkat kepekaan dan kepedulian yang tinggi dalam memahami kondisi sumber daya yang ada di sekolah terutama guru, karyawan dan peserta didik. Kepemimpinan di sekolah merupakan memberdayakan sumber daya manusia untuk pelayanan akademik agar kebutuhan peserta didik terpenuhi dengan keterampilan dan integritas yang tinggi (Smith et al., 2006).

Konsep dari *servant leadership* mengarahkan pemimpin untuk memberikan perhatian pada perkembangan anggota di sebuah organisasi melalui empati, menyimak, berupaya mengurus dan mengembangkan para bawahannya secara etis dengan mendorong hubungan antarpribadi yang baik dengan kolega (Hoy et al., 2014). Oleh karenanya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan energi positif dalam peningkatan kinerja guru. *Servant leadership* merupakan sebuah hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut dimana posisi pemimpin disini menjadi orang yang memprioritaskan pelayanan kebutuhan pengikutnya (Poli, 2011).

Selain faktor kepemimpinan pendidikan, faktor penting dalam keberhasilan suatu pendidikan adalah peran guru. Guru merupakan penentu proses pembelajaran di sekolah dan menjadi sumber utama ilmu pengetahuan untuk peserta didik. Pendidik merupakan tenaga profesional yang mana dapat dilihat bahwa guru memiliki tanggung jawab untuk mencerdaskan bangsa dan menentukan kualitas manusia Indonesia (Undang-Undang Republik Indonesia, 2003). Peran guru tidak sebatas mengajar dan memberi ilmu pengetahuan kepada peserta didik, namun juga mendidik dan menjadi *role model* bagi peserta didik, sehingga guru merupakan komponen penting yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan di sekolah.

Profesi guru merupakan profesi yang memerlukan keahlian dan pengalaman yang memadai, karena keahlian ini yang menjadikan guru pemegang peranan utama dalam keberhasilan proses pembelajaran. Kompetensi guru merupakan pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai guru dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Kompetensi guru meliputi kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi kepribadian. Guru dituntut untuk memiliki semua kompetensi dalam melakukan tugas

untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan.

Kompetensi pedagogik mencakup pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan penyelenggaraan proses belajar, memfasilitasi perkembangan peserta didik dalam aktualisasi potensi yang dimiliki. Kompetensi guru berpengaruh secara langsung kepada peserta didik dalam proses pembelajaran, pengembangan potensi dan menciptakan situasi dan kondisi untuk berhasil dalam kegiatan pembelajaran.

Di masa pandemi Covid-19, kegiatan proses pembelajaran dilakukan secara *daring* yang mana guru lebih sedikit interaksi dengan peserta didik. Saat ini, guru memperoleh tantangan dan peran yang lebih kompleks. Tantangan yang dimaksud ialah tetap melakukan proses pembelajaran dikala aktivitas belajar di sekolah diberhentikan sementara. Sehingga pembelajaran tetap dilakukan secara *daring* atau *online*. Sebagai pendidik, guru dihadapkan oleh sebuah tantangan yang mana terdapat perbedaan signifikan dari pembelajaran yang sebelumnya penyampaian materi dilaksanakan dengan tatap muka, kini harus melalui aplikasi belajar *online*, di antaranya seperti aplikasi Google Meet, Zoom, Google Classroom dan aplikasi lainnya yang menunjang kegiatan belajar jarak jauh. Belum lagi dalam kondisi tersebut guru tetap dituntut untuk menciptakan hasil belajar yang maksimal.

Persoalan pembelajaran di masa pandemi covid-19 ialah terkait teknologi, yang mana belum semua guru memiliki kemampuan dalam penguasaan teknologi dan akses jaringan di daerah masing-masing guru maupun peserta didik (Subhi, 2020). Sehingga kompetensi guru merupakan komponen penting dalam merencanakan kegiatan pembelajaran *online*, meliputi kemampuan penguasaan karakter siswa, teori belajar, mengembangkan kurikulum sesuai dengan kelas *online*, penguasaan teknologi dan pengembangan potensi peserta didik (Sari et al., 2021).

Pada dasarnya, masuknya pandemi covid-19 merupakan era digital yang mana menjadi tantangan global bagi para guru dituntut untuk beradaptasi sekaligus menguasai perkembangan teknologi guna melaksanakan pembelajaran, sehingga dalam pengelolaan pembelajaran online guru perlu meningkatkan kompetensi dan *skill* terutama dalam penguasaan teknologi untuk menunjang pembelajaran online (Trihantoyo et al., 2020)

Oleh karenanya dalam kompetensi pedagogik guru yang mencakup kemampuan untuk mengelola pembelajaran *online* perlu mendapat perhatian yang serius. Mulai dari perencanaan belajar dengan menggunakan media dan metode yang tidak monoton kepada peserta didik. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam penguasaan teori dan berhubungan langsung dengan disiplin ilmu pendidikan (Janawi, 2010). Kompetensi pedagogik sangat penting untuk mengetahui teknik manajemen kelas di masa pandemi, karena dapat mempengaruhi mutu pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah juga mempengaruhi dalam membentuk kondisi/iklim lingkungan kerja. Oleh karenanya kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia di lembaga sekolah secara optimal, dapat mempengaruhi keberhasilan pendidikan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menunjang kompetensi guru demi keberhasilan proses pembelajaran.

Peranan kepala sekolah bukan saja sebagai pengelola tetapi juga sebagai pemimpin, edukator, manajer, supervisor, motivator dan inovator (Mulyasa, 2009). Peran kepemimpinan juga merupakan tindakan pemimpin dalam melakukan koordinasi dan memberi arahan kepada bawahan yang tergabung dalam organisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Danim, 2004).

Sehingga mengacu konsep *servant leadership* yang mementingkan orang lain

dahulu merupakan gaya kepemimpinan yang berpengaruh dalam pelaksanaan kegiatan di lembaga sekolah. Karakteristiknya yang mendengarkan, memberi keterbukaan dan membangkitkan motivasi untuk para pegawai lembaga pendidikan. Berdasarkan uraian di atas dapat dipaparkan bahwa *servant leadership* kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru di masa pandemi menurut penelusuran literatur dan hasil penelitian nampaknya masih sedikit yang membahas. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh di lembaga pendidikan terutama untuk mempengaruhi dan mengembangkan guru sebagai pemimpin pembelajaran di kelas dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogiknya di era pandemi.

METODE

Metode yang digunakan ialah studi kepustakaan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan kajian teks dan hasil penelitian yang relevan dengan topik. Pertama, data yang dikumpulkan akan diklasifikasi sesuai dengan topik atau masalah yang dikaji. Kedua, data dianalisis menggunakan analisis isi. Ketiga, pengambilan kesimpulan.

Metode yang digunakan ini untuk menelaah berbagai jurnal yang memiliki relevansi dengan *servant leadership* dan peningkatan kompetensi pedagogik guru di era pandemi covid-19. Rujukan untuk artikel ilmiah dari berbagai jurnal diantaranya jurnal nasional dan jurnal internasional, dan berbagai buku teks yang terkait dengan *servant leadership* kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di era pandemi covid-19.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL

Hasil dalam artikel ilmiah ditulis dengan mengkaji jurnal yang telah klasifikasi oleh penulis menggunakan metode studi kepustakaan.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh dalam memberikan motivasi dan peningkatan kinerja tenaga pendidik terutama guru. Gaya kepemimpinan yang melayani kepala sekolah telah dilakukan dengan mengembangkan dan membangun SDM melalui komitmen dan kepedulian sebagai salah satu bentuk memaksimalkan kualitas tenaga pendidik dengan menciptakan budaya organisasi yang positif (Wulandari, 2021).

Bentuk peningkatan kinerja guru yang dapat dilihat ketika guru bekerja lebih giat dalam memenuhi kewajiban dalam proses belajar dan pelayanan peserta didik. Peningkatan ini dipengaruhi oleh implementasi gaya *servant leadership* kepala sekolah (Rahayu et al., 2020).

Organisasi lembaga sekolah dalam mengimplementasikan *servant leadership* akan mempengaruhi kinerja guru. Kontribusi langsung yang diberikan kepemimpinan melayani atau *servant leadership* paling tinggi dibanding variabel lainnya yaitu sebesar 48,16%. Kepala sekolah akan selalu memahami dan mendengarkan juga mampu berempati untuk membangun sebuah iklim kerja yang kondusif (Prasetyono et al., 2020).

Gaya kepemimpinan perlu diterapkan oleh kepala sekolah karena memiliki pengaruh terhadap tingkat profesionalisme guru terutama dalam pengembangan kompetensi guru. Hasil temuan yaitu 1) Beberapa gaya kepemimpinan dari penelitian terdahulu mempengaruhi tingkat kinerja guru, 2) Kepala sekolah perlu menentukan gaya kepemimpinannya sesuai dengan visi yang ditetapkan untuk mencapai keberhasilan proses pembelajaran di sekolah (Hartini, 2019).

Peran *servant leadership* kepala sekolah terhadap organisasi pendidikan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah telah menerapkan karakteristik *servant leadership* dengan mendengarkan apa yang menjadi hambatan guru dan empati. Hal tersebut memperoleh respon baik dari guru dimana guru merasa lebih

terakomodasi, diperhatikan, dihargai dan selalu termotivasi (Yonathan et al., 2016).

Ditemukan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi dari berbagai pihak khususnya kepemimpinan. Dengan peningkatan kualitas gaya pemimpin yang diterapkan, maka terjadi kenaikan motivasi kerja tenaga pendidik sehingga kinerja dan profesionalisme guru menjadi semakin baik (Baihaqi, 2015).

Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dengan cara memotivasi guru, memberi peluang guru dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan, workshop, seminar, menerapkan kedisiplinan, mendorong dan memfasilitasi guru agar dapat mengembangkan kompetensi pedagogik untuk kemampuan mengelola kegiatan pembelajaran. Walaupun gaya kepemimpinan kepala sekolah MI Al-Khairat Gorontalo (Marianti et al., 2019).

Peran kepemimpinan kepala sekolah dengan persentase 80% meliputi kegiatan memimpin, mengelola, mendidik, memberikan bimbingan, dan memotivasi kerja guru. Peran kepala sekolah berpengaruh pada kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan dengan menerapkan kemampuan manajerial kepala sekolah dan membantu penyelesaian permasalahan guru terutama dalam kegiatan belajar mengajar. Sehingga antara peran kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi pedagogik guru saling berkaitan (Nellitawati et al., 2015).

Peningkatan kompetensi pedagogik guru melibatkan pemimpin sekolah sebagai penentu kebijakan, pembimbing dan memotivasi guru. Hasil temuan dari penelitian ini ; (1) Hasil uji hipotesis dan analisis membuktikan bahwa terbukti terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru di SMPN 3 Karawang. (2) Guru telah menerapkan kompetensi pedagogiknya sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik (Ginanjari et al., 2018).

Kepemimpinan kepala sekolah telah dilakukan dengan baik mengacu pada peran kepala sekolah sebagai manajer dan supervisor dengan memberikan pengarahan dan bimbingan untuk guru dalam pengelolaan pembelajaran karena pada dasarnya kepala sekolah juga sebagai motivator dan educator (Wahyudi et al., 2014). Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang baik yakni pemimpin yang mampu berorientasi tugas dan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yang ada di lembaga sekolah terutama tenaga pendidik (Srimulyani et al., 2013).

Pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai *servant leader* yakni memenuhi sumber daya yang dibutuhkan lembaga guna mencapai keberhasilan atau tujuan organisasi pendidikan. Dalam pengaplikasiannya tentu menjadikan kepala sekolah mampu memimpin dengan memberikan pelayanan yang optimal terhadap kebutuhan seluruh personil sekolah baik kepada peserta didik ataupun guru. Penelitian ini juga menyatakan bahwa dengan menerapkan gaya *servant leadership* kepada kepala sekolah akan berpotensi positif dalam lingkungan organisasi dan menghasilkan hubungan positif pula antara pemimpin dan pengikutnya. Penelitian ini juga menyarankan *servant leadership* sebagai rekomendasi gaya yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah karena memiliki karakteristik yang cukup unik dibanding dengan gaya kepemimpinan lain (Salam, 2017).

Penelitian yang terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan *servant leadership* dengan guru di SD Al-Baitul Amien yang mana kepala sekolah berkomitmen penuh untuk melayani kebutuhan guru dan membantu guru atas masalah yang dihadapi. Senantiasa mendukung pengembangan diri guru dalam bentuk apapun. Kepala sekolah juga mampu membangun kerjasama antar guru dan membuat guru semakin meningkatkan rasa tanggung jawab atas pekerjaannya (Maris et al., 2015).

Penelitian selanjutnya mengenai Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Nilai Kinerja Guru menjelaskan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung dengan kinerja guru, yang mana kinerja guru sendiri ialah mengenai pencapaian pada pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan oleh guru dengan mengacu kompetensi yang dimiliki. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani sebagai upaya peningkatan nilai kinerja guru (Bakry et al., 2021).

Pandemi covid-19 menjadikan wadah dalam pengembangan diri kepala sekolah untuk peningkatan kemampuannya dalam pengelolaan lembaga sekolah. Hal tersebut menjadi sebuah tantangan bagi kepala sekolah dengan bergantinya kegiatan belajar jarak jauh. Hasil temuan dari penelitian ; (1) kepala sekolah dituntut mampu menghadapi keadaan ditengah pandemi dengan berusaha menjaga kestabilan proses pembelajaran daring. (2) mencetuskan beberapa program guna meningkatkan kinerja dan kompetensi guru seperti pelaksanaan supervisi akademik dan pelatihan guru (Musfah, 2020).

Pemimpin yang melayani memiliki pengaruh dalam pelaksanaan kinerja, oleh karenanya didapatkan hasil temuan: (1) *Servant leadership* mempengaruhi kinerja kepala sekolah dalam menjalankan pengelolaan pembelajaran. (2) Kinerja kepala sekolah mempengaruhi iklim sekolah. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja kepala sekolah dan menjalin kerja sama dengan guru terutama dalam membantu guru meningkatkan profesionalisme guru dalam kinerjanya di kelas (Malingkas et al., 2018).

Gaya kepemimpinan yang melayani membawa era baru dalam pembentukan sebuah lembaga yang lebih baik. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan siswa dilihat dari kemampuan guru dalam memimpin dan mengelola kelas. Serta peningkatan kemampuan guru sebagai pemimpin kelas dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *servant leadership* kepala

sekolah (Schroeder, 2016). Dampak dari gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam menentukan kinerja guru dan iklim sekolah. Kepuasan kinerja guru pada prestasi belajar siswa dipengaruhi oleh penerapan model kepemimpinan kepala sekolah (Baptiste, 2019).

Urgensi kemampuan pedagogik guru dalam meningkatkan kesuksesan proses pembelajaran. kompetensi pedagogik berisi banyak aspek penting yang harus dikuasai oleh guru. Hasil dari produktivitas guru dapat dilihat dari meningkatnya kemampuan pedagogik guru. Tugas dan peran kepala sekolah dapat menciptakan kenyamanan bagi guru yang nantinya berdampak pula dengan hasil kinerja dan hasil belajar siswa yang semakin meningkat (Subhi, 2020).

Persepsi guru akan kepemimpinan pelayan mengacu tentang empati, penerapan *servant leadership* kepala sekolah menunjukkan pengaruh terutama pada tingkat kinerja. Sehingga bisa dikatakan bahwa kepemimpinan *servant* menjadi faktor pada peningkatan kinerja guru dengan ditunjukkan dari beberapa guru yang merasa terbantu segala permasalahannya (Ünsal, 2021).

Gaya kepemimpinan mendukung untuk memberikan efek positif pada guru dan kontribusi budaya sekolah yang positif pula. Kepala sekolah perlu melakukan penguatan kepada guru untuk menekan indikasi negatif yang mempengaruhi perubahan organisasi. Oleh karenanya terdapat korelasi antara model kepemimpinan dan perubahan organisasi (Atasoy, 2020).

Seorang kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan *servant* bertanggung jawab dalam membangun keterampilan guruserita memberikan pembinaan kepada guru melalui komunitas pembelajaran Montessori yang mana merupakan kegiatan untuk menunjukkan komitmen kepala sekolah. Dapat disimpulkan bahwa disini gaya *servant*

leadership diimplementasikan dengan baik (Fuller et al., 2019).

Kepala sekolah memiliki wewenang sebagai pemegang kendali dalam perkembangan lembaga sekolah juga memiliki peran untuk membina guru dan guru memiliki fungsi untuk membina sekaligus mengembangkan peserta didik. Model pengembangan kompetensi yang dilakukan model supervise, model workshop, model pengadaan rapat sekolah dan model seminar (Rahmadi et al., 2021).

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting. Peneliti melakukan perbandingan antara *servant leadership* dengan gaya kepemimpinan lainnya, dan gaya *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang positif karena lebih memprioritaskan pengikut. Model *servant leadership* lebih cocok dalam situasi statis (Zhou, 2019).

Gaya *servant leadership* yang diterapkan kepala sekolah berhasil mempengaruhi kinerja guru. Kepala sekolah memberikan bantuan berupa mediasi terkait kedisiplinan, motivasi dan komitmen pada guru. Hal tersebut lebih mempengaruhi kinerja guru secara signifikan (Pratomo et al., 2020).

Perbandingan antara kuantitas dan kualitas guru yang cukup signifikan. Jumlah guru di Indonesia yang sudah cukup memadai berbanding dengan kualitas kompetensi guru. Keberhasilan pendidikan ditandai oleh peran kepala sekolah yang memprioritaskan kompetensi guru untuk menciptakan proses belajar yang efektif guna memperoleh hasil belajar yang terus meningkat. Peran kepala sekolah ditunjukkan dengan senantiasa melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan memberdayakan guru dengan melakukan pengawasan dan pengendalian dalam rangka peningkatan kinerja. Keberhasilan peningkatan kompetensi pedagogik guru dilihat dari kemampuan guru dalam merancang dan mengelola kegiatan belajar, menguasai bahan ajar dan mengaktualisasikan potensi peserta didik (Ansori et al., 2021).

Peningkatan kinerja guru, perlu adanya penerapan kompetensi yang dimiliki dengan menciptakan lingkungan yang kondusif dan membangun prinsip penghargaan, hukuman dan apresiasi yang menjadi bentuk dukungan moral kepada para guru dan staf dalam melaksanakan tugas yang dilakukan oleh pemimpin sekolah (Turnadi et al., 2021).

Kepala sekolah paham terkait urgensi kemampuan pedagogik yang dimiliki oleh guru menjadi faktor pengaruh proses pembelajaran. Strategi kepala sekolah yang diterapkan dalam upaya pengembangan kompetensi pedagogik ; (1) melakukan pembinaan guru; (2) mendukung guru untuk andil dalam kegiatan seminar, pelatihan, penelitian tindakan; (3) menerapkan sistem *reward* dan apresiasi atas prestasi yang diraih guru; (4) peningkatan kesejahteraan guru (Hakim, 2018).

Kepala sekolah harus mampu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi guru terutama dalam peningkatan kemampuan pedagogik guru yang berpengaruh dalam kegiatan belajar mengajar siswa SMK yang memerlukan materi yang kompleks beserta praktik. Hasil temuan dari penelitian ini peran kepala sekolah memiliki pengaruh besar dan efek yang signifikan dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru sekolah kejuruan (Boon, 2018).

Kepala sekolah harus menggunakan strategi untuk upaya peningkatan mutu pendidikan dengan meningkatkan kualitas pemahaman guru dan berupaya membekali guru untuk menghadapi perubahan era. Hasil temuan dari penelitian; (1) kepala sekolah harus memiliki komitmen dan berwawasan luas serta kreatif dan senantiasa berinovasi seiring berkembangnya era; (2) kepala sekolah mampu menciptakan kerjasama yang positif terhadap para guru dan staf karyawan untuk peningkatan profesionalitas kerja; (3) kepala sekolah mampu mengelola sumber daya dan sarana prasarana secara optimal; (4) kepala sekolah menjadi sosok yang

bertanggung jawab atas peningkatan kompetensi guru (Hastuti et al., 2020).

B. PEMBAHASAN

Dari hasil pengkajian data di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) kepala sekolah merupakan faktor yang memiliki pengaruh utama kinerja guru. Kinerja guru merupakan hasil kerja yang telah dilakukan oleh guru dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam dunia pendidikan, keberhasilan pendidikan ditandai ketika sekolah mampu menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, oleh karenanya peran guru dalam membantu pengembangan peserta didik sangat diperlukan. guru perlu terus didorong untuk menciptakan kinerja yang maksimal dengan cara pengembangan kompetensi guru, salah satunya kompetensi pedagogik.

Kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan guru dalam memimpin dan pengelolaan proses belajar di dalam kelas. Peningkatan kualitas guru diperlukan peran dan tanggung jawab seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Pengaruh model kepemimpinan menjadikan guru lebih optimal dan profesional dalam mengemban tugas dan kewajibannya. Dari berbagai faktor upaya peningkatan kompetensi guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang positif dari kepala sekolah akan memudahkan kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga dalam membimbing anggota organisasi sekolah. Selain itu terdapat pengaruh pada tenaga pendidik yakni guru akan termotivasi dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik (Susanto, 2020).

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mengajak dan menuntun orang lain untuk melakukan suatu perbuatan tertentu yang nantinya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan atau kemampuan untuk

mempengaruhi orang lain atau pengikutnya agar melakukan kegiatan tertentu bersama dengan maksud mencapai sebuah tujuan yang sebelumnya telah ditentukan atau disepakati (Indrafachrudi et al., 1983).

Gaya atau model kepemimpinan menjadikan kepala sekolah sebagai sosok teladan dan mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan dengan usaha lebih maksimal. Jika seorang kepala sekolah menunjukkan gaya yang tidak baik maka akan mempengaruhi iklim sekolah dan kinerja anggota lembaga sekolah terutama guru. Segala bentuk kebijakan akan terasa lebih sulit untuk diterima, maka para guru pun akan kesulitan untuk melakukan pendekatan dan evaluasi kinerja dan dikhawatirkan para guru merasa enggan untuk melakukan kerjanya di sekolah. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi pendidikan dalam mencapai tujuannya tergantung pada gaya pemimpin yang diterapkan.

Servant leadership merupakan sebuah konsep kepemimpinan yang timbul dari perasaan alami seseorang yang ingin melayani orang lain. Kemudian secara sadar membuat pilihan menjadi seorang pemimpin. Pola kepemimpinan ini dapat terlihat dari pemimpin memastikan prioritas tertinggi adalah pengikutnya.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

***Servant Leadership* Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin di sekolah yang memiliki pengaruh yang dominan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan merupakan orang yang mempunyai tanggung jawab mengelola seluruh kegiatan pendidikan agar mencapai tujuan pendidikan. Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan memiliki cara tersendiri. Dalam memimpin suatu organisasi, seorang pemimpin perlu membangun iklim yang positif dan memotivasi agar menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi. Oleh karenanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu akan memudahkan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru dan para staf untuk meningkatkan esensi kerja demi mencapai keberhasilan pendidikan. Sampai hari ini, kepemimpinan tetap dianggap sebagai faktor kunci dari keberhasilan suatu organisasi.

Faktor yang paling mempengaruhi kinerja suatu organisasi terletak pada kepemimpinan (Quinn, 2005). Performa seorang pemimpin mengacu pada kualitas dan kuantitas yang dicapai. Kepala sekolah mampu memahami dirinya sendiri terutama mengenai kekurangan ataupun kelebihan melalui model atau gaya kepemimpinan yang akan diterapkan (Frost, 2003). Dari hasil penelitian diatas terdapat banyak model kepemimpinan yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam mengembangkan organisasi sekolah, namun melihat berbagai tantangan manajemen di dunia pendidikan, *servant leadership* menjadi salah satu solusi untuk gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Graham (1991) *servant leadership* merupakan kepemimpinan yang memiliki karakteristik yang unik seperti kerendahan hati, orientasi pelayanan, dan perkembangan moral pengikut. Kekuatan kepemimpinan yang melayani terletak ketika pemimpin mampu memotivasi dan mendahulukan kebutuhan pengikut (Liden et al., 2008) dan pada akhirnya pemimpin yang menerapkan pelayanan akan mengembangkan sikap individu di

sekitarnya (Russel et al., 2002). Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ini lebih menekankan respek terhadap orang lain.

Servant leadership, sikap melayani adalah poin utama dalam mendorong hubungan yang baik dan membuat iklim yang penuh respek terhadap orang lain dan senantiasa mendengarkan pengikut. Dapat disimpulkan bahwa pola atau gaya kepemimpinan alternatif yang memungkinkan untuk diterapkan adalah *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani dalam upaya mengembangkan kompetensi pedagogik guru di masa pandemi covid-19.

Urgensi Kompetensi Pedagogik

Tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan tidak kunjung berakhir, kualitas output dari pendidikan yang dirasa belum memenuhi kebutuhan atau bahkan belum kompeten untuk terjun ke dunia masyarakat. Pembelajaran merupakan sebuah kombinasi dari unsur material, fasilitas dan berbagai prosedur yang saling melengkapi (Hamalik, 2012). Sehingga kegiatan yang melibatkan siswa secara langsung ini perlu adanya pengelolaan yang baik dari guru. Kemampuan dalam pengelolaan mulai dari perencanaan dan penyelenggaraan kegiatan belajar ialah kemampuan pedagogik guru.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang dimiliki guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran yang meliputi perancangan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran dan mengembangkan potensi peserta didik untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki. Kompetensi pedagogik guru juga dinyatakan sebagai usaha dalam meningkatkan proses dan hasil belajar peserta didik.

Pandemi Covid-19 memberikan dampak besar bagi dunia pendidikan. Pembelajaran sebelumnya dilaksanakan secara tatap muka kini diharuskan melaksanakan kegiatan secara daring dan dituntut untuk mencapai hasil yang maksimal. Di kondisi seperti ini, guru

tengah melakukan penyesuaian di pembelajaran jarak jauh. Untuk melaksanakan proses belajar *online* tentu tidak mudah bagi guru dan menjadi sebuah tantangan yang harus dihadapi guru melalui implementasi kompetensi yang dimiliki. Guru diharuskan menguasai media pembelajaran yang berbeda dari belajar tatap muka. Sesuai dengan kompetensi pedagogik yaitu mengembangkan potensi peserta didik yang mana berarti komunikasi menjadi unsur penting dalam pembelajaran *online*.

Karena keberhasilan pendidikan diketahui dari kualitas proses belajar mengajar di kelas yang mana ditunjukkan dari performa guru dalam manajemen kelas dengan baik. Mengingat guru merupakan penanggung jawab pendidikan terutama bagi peserta didik, kedudukan guru dalam kegiatan pembelajaran menjadi kedudukan utama, hal ini dapat dilihat dari peserta didik yang dapat terbantu atas perkembangannya baik fisik, mental atau pengetahuannya.

***Servant Leadership* Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di Era Pandemi Covid-19**

Peran guru dalam mewujudkan kinerja yang maksimal tentunya tidak lepas dari sosok pemimpin yang senantiasa membimbing, mengarahkan dan memotivasi. Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi hasil kinerja guru ialah motivasi (George et al., 2002). Pemimpin yang memiliki sikap melayani bawahannya cenderung menempatkan kepentingan pengikut sebagai prioritas utama. Peran pemimpin lembaga pendidikan yakni meningkatkan kinerja, membangun iklim dan berupaya mengembangkan kualitas sumber daya manusia di sekolah.

Servant leadership merupakan kepemimpinan yang mengembangkan dan memberdayakan pengikut dan senantiasa bertanggung jawab serta tidak mementingkan diri sendiri (Supriyanto, 2016). Tantangan bagi kepala sekolah yang

menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani ialah mengubah pandangan dari orientasi profit menjadi orientasi pengembangan dan kesuksesan dalam pengembangan kompetensi karyawan.

Kinerja guru sendiri merupakan keberhasilan guru dalam mengelola proses pembelajaran di kelas terutama dalam penguasaan manajemen kelas, pemanfaatan media pembelajaran dan terfokus pada pengembangan potensi peserta didik. Guru yang berkualitas merupakan faktor kunci dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan (Goe et al., 2008). Dengan kinerja yang baik, maka tentunya akan berdampak pada kualitas peserta didik baik dari aspek ilmu pengetahuan, keterampilan, potensi yang diaktualisasi dan kepribadian. Peningkatan nilai kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, karena mampu memberi sarana bantuan untuk guru meningkatkan profesionalisme guru (Karweti, 2010).

Servant leader ialah seorang pemimpin yang menganggap kepemimpinannya sebagai sumber bantuan utama untuk membantu orang lain khususnya pengikutnya demi berkembangnya organisasi (Autry, 2001). *Servant leadership* sendiri memiliki karakteristik diantaranya mendengarkan, empati dan konseptualisasi yang menjadikan guru merasa kebutuhannya terakomodasi dan diperhatikan ketika sedang dihadapi permasalahan mengenai kinerjanya di kelas. Karena pada dasarnya kepemimpinan dalam pendidikan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan visi dan misi sekolah.

Upaya kepala sekolah dalam peningkatan pedagogik guru ialah dengan melakukan kegiatan workshop, pelatihan dan pendidikan, MGMP dan supervisi akademik guna menjadi sarana guru agar mampu membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi guru maupun sedang dalam upaya peningkatan kompetensi yang dimiliki. Manfaat dari kegiatan tersebut diharapkan guru dapat termotivasi penuh dalam menjalankan tugas

sebagai pengelola pembelajaran di kelas dan membentuk kepribadian yang dapat menjadikan teladan bagi peserta didik. Oleh karenanya pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan akan meningkatkan unsur lembaga pendidikan untuk mencapai suatu tujuan.

PENUTUP

Kesimpulan

Peran kepala sekolah menjadi faktor penting dalam pengembangan guru terutama kompetensi pedagogik, yakni kemampuan guru yang mempengaruhi kualitas output dari lembaga sekolah. Hal ini menjadi dasar bahwa kepala sekolah perlu menerapkan gaya *servant leadership* dengan karakteristik empati dan mendengarkan guru yang tengah dihadapkan oleh beberapa permasalahan dan guru lebih mampu mengembangkan kompetensi pedagogiknya demi menuju keberhasilan pendidikan yaitu menciptakan kualitas peserta didik yang baik. Urgensi kompetensi pedagogik pada masa pandemi memang menjadi perhatian serius, hal ini menjadi suatu rintangan bagi seorang guru. Kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi pedagogik dengan melakukan analisis permasalahan dan mengadakan program-program tertentu sebagai solusi dari permasalahan guru dalam meningkatkan kompetensinya dalam pengelolaan kegiatan belajar di masa pandemi.

Saran

Saran dalam penulisan artikel ilmiah yakni sebagai berikut : (1) Bagi pemimpin pendidikan yakni kepala sekolah diharapkan dapat menjadikan referensi dalam memilih suatu model kepemimpinan *servant leadership* mengacu pada hasil kajian artikel yang menunjukkan pengaruh signifikan dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru. (2) Bagi guru hendaknya terus meningkatkan kemampuannya terutama kemampuan pedagogik guru khususnya penguasaan teknologi dan manajemen kelas online, Pada dasarnya guru juga merupakan faktor

utama pemegang keberhasilan peserta didik. (3) Bagi peneliti selanjutnya tema-tema yang perlu didalami dan ditindaklanjuti yaitu : (a) Kepemimpinan situasional dalam pengelolaan pendidikan di masa pandemi covid-19. (b) Peran *servant leadership* kepala sekolah dalam pengelolaan pendidikan dan kebijakan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, A., Suyatno, S., & Sulisworo, D. (2021). School principal's role in increasing teachers' pedagogical and professional competence in elementary schools in Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 98–112. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35635>
- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.27716>
- Autry, J. A. (2001). *The Servant Leader*. NY: Three Rivers Press.
- Baihaqi, M. I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di MA Ma'arif Selorejo Blitar. *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan & Pembelajaran*, 7(2), 97–106. <https://doi.org/10.30957/konstruk.v7i2.14>
- Bakry, B., & Syamril, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership terhadap Nilai Kinerja Guru. *Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(November 2020), 24–28. <https://doi.org/10.17977/um025v5i12020p24>
- Baptiste, M. (2019). No Teacher Left Behind: The Impact of Principal Leadership Styles On Teacher Job Satisfaction and Student Success. *Journal of International Education & Leadership*, 9(1), 1–11. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=education&AN=135154244&site=eds-live>
- Boon, Y. (2018). *The role of headmaster to improve pedagogic competence of teachers in Vocational high school*. 207–213. <https://doi.org/10.31227/osf.io/uq5xk>
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Rineka Cipta.
- Fatonah, I. (2013). Kepemimpinan Pendidikan. *Leadership*, 10.
- Frost, P. . (2003). *Toxic Emotion At Work: How compassionate Managers Handle Pain And Conflict*. Harvard Business School Press.
- Fuller, M., & Templeton, N. (2019). Principal as Servant-Leader: An Embedded-Descriptive Single-Case Study of One Prekindergarten School's Efforts to Build Teacher Capacity in Foundational Skills. *Education Leadership Review*, 20(1), 190–204.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Ginanjari, M. H., Assurur, M., Wahidin, U., & Priyatna, M. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 3 Karawang Jawa Barat. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(02), 207. <https://doi.org/10.30868/im.v1i2.277>
- Goe, L., & Stickler, L. M. (2008). *Teacher Quality and Student Achievement*. National Comprehensive Center for Teacher Quality.
- Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105–119.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership a Journey Into The Nature of Legitimate Power & Greatness (25th Anniv)*. Paulist Press.
- Hakim, L. (2018). Development Strategy of Pedagogical Competence to Improve Professionalism of Islamic Education

- Teacher. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 207. <https://doi.org/10.15575/jpi.v3i2.1406>
- Hamalik, O. (2012). *Media Pendidikan*. PT Cipta Aditya Bakti.
- Hartini, S. D. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMPN 3 Marioriwao Kabupaten Soppeng. Sri Dewi Hartini Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Sri Dewi Hartini, 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Kepemimpinan*.
- Hastuti, T., Kristiawan, M., & Mulyadi, M. (2020). The Principal's Leadership in Improving the Quality of Education. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 22(1), 314–320. <https://ijpsat.ijsht-journals.org/index.php/ijpsat/article/view/2067>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. . (2014). *Educational Administration*. The MacGra-Hill Companies, Inc.
- Indrafachrudi, S., & Dirawat. (1983). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Usana Offset Printing.
- Janawi. (2010). *Kompetensi Guru (Citra Guru Profesional)*. Alfabeta.
- Karweti, G. (2010). Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah Dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2), 77–89.
- Leonard, C., & Trusty, J. K. A. (2016). *Supervision: Concept and Practices of Management* (13rd ed.). South Western College Pub.
- Liden, R., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 2, 161–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Malingkas, M., Senduk, J. F., Simandjuntak, S., & Binilang, B. B. (2018). The Effects of Servant Leader and Integrity of Principal Performance in Catholic Senior High Schools in North Sulawesi, Indonesia. *Journal of International Education and Leadership*, 8(1).
- Marianti, M., Razak Umar, & Ruwiah A. Buhungo. (2019). Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Gorontalo. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 148–153. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v7i2.1127>
- Maris, A., Utami, W., & Prihatini, D. (2015). Pengaruh Servant Leadership dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember The Effect Of Servant Leadership and Personality Toward Organizational Cit. *Artikel Ilmiah*, 1–7.
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. PT Remaja Rosdakarya.
- Musfah, J. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah di masa pandemi. *Universitas Negeri Malang*, 129–133. <http://conference.um.ac.id/index.php/apfip/article/view/397>
- Nellitawati, & Boo, Y. Bin. (2015). Hubungan Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kompetensi Pedagogik Guru Di Smk Negeri 2 Kota Padang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, XV(2), 112–117. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/pedagogi%0AFakultas>
- Poli, W. I. . (2011). Kepemimpinan Strategik; Pelajaran Dari Yunani Kuno Hingga Bangladesh. *Leadership*.
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. 8(2), 108–123.
- Pratomo, B. D., & Arifin, Z. (2020). The Effect of School Principal's Servant Leadership of Vocational Schools in Temanggung Regency. *International Journal of Applied Business and International Management*, 5(3), 1–12.

- <https://doi.org/10.32535/ijabim.v5i3.975>
- Purwanto, N. (1998). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Quinn, M. D. (2005). *Leadership: How to Lead, How to Live*. Mind Edge Press.
- Rahayu, S. W., & Benyamin, C. (2020). Penerapan Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) Bidang Penguatan Karakter Guru dan Siswa. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 29. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p29-35>
- Rahmadi, B., Arafat, Y., & Setiawan, A. A. (2021). Principal Leadership in the Development of Teacher Pedagogical Competence. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(2), 117–126.
- Russel, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*. *Leadership and Organizational Development Journal*, 145–157.
- Salam, A. A. (2017). Servant Leadership : Model Kepemimpinan Kontemporer Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 75–82. <https://doi.org/10.17977/um025v2i12017p075>
- Sari, T. W., & Hermanto, F. (2021). Peranan Kompetensi Pedagogik Guru Dan Keaktifan Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Ips Melalui Pembelajaran Dalam Jaringan di SMP N 2 Cepiring Kendal. *Sosiolum : Jurnal Pembelajaran IPS*, 3(1), 63–74. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/sosiolum/article/view/45546>
- Schroeder, B. (2016). The Effectiveness of Servant Leadership in Schools from a Christian Perspective. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 8(2), 13–18. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1230516&site=ehost-live>
- Smith, S. C., & Piele, P. K. (2006). *School Leadership: Handbook for Excellence in Student Learning*. Corwin Press.
- Spears, L. C. (2002). On Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. In *Leadership*. <https://www.greenleaf.org/leadership/read-abaout-it/Servant-Leadership-Articels-Book-Reviews.html>.
- Srimulyani, V. A., & Hutajulu, K. T. (2013). Dampak Servant Leadership Terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru: Studi Pada Guru-Guru SMA dan SMK Se-Kota Madiun. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 42–53. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v1i1.9>
- Subhi, I. (2020). Urgensi Kompetensi Guru Dalam Pembelajaran Online Di Masa Pandemi Covid 19. *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Islam*, 08(1), 1–8. https://ejournal.unisnu.ac.id/JI/article/view/1267/pdf_1
- Supriyanto. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Komitmen Afektif, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Serta Kualitas Pelayanan Di Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. *Leadership Journal*.
- Susanto, R. et al. (2020). Pemberdayaan Kompetensi Pedagogik Berbasis Kemampuan Reflektif Untuk Peningkatan Kualitas Interaksi Pembelajaran di SDN Duri Kepa 03. *International Journal of Community Service Learning*, 4(2), 125–138. <https://doi.org/10.23887/ijcs1.v4i2.25657>.
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada.
- Trihantoyo, S., & Wulandari, S. (2020). Pembinaan dan Pengembangan Profesional Guru Pada Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 08(04), 356–366.
- Turnadi, T., Sasongko, R. N., Kristiawan, M., Oktaria, S. D., & Susanto, E. (2021). The Role of School Leadership in Improving Teachers and Employee Work Disciplines. *Education Quarterly Reviews*, 4(2).

<https://doi.org/10.31014/aior.1993.04.02.205>

Undang-Undang Republik Indonesia. (2003). *UU Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Ünsal, Y. (2021). Servant-leadership roles of principals on the work alienation perceptions of teachers. *African Educational Research Journal*, 9(2), 350–366.
<https://doi.org/10.30918/aerj.92.21.037>

Wahyudi, Y., & Julaiha, S. (2014). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Di SMA Negeri 6 Samarinda. *Leadership*.

Wulandari, T. (2021). *Pengaruh Servant Leadership Dengan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Kristen Dan Katolik*. 10(1), 16–20.

Yonathan, Yesissca, & Widjaja. (2016). Penerapan Servant Leadership di SMP Masa Depan CeraH Surabaya. *Discovering the Spirit of Ubuntu Leadership*, 95–107.

Zhou, Q. (2019). A Comparative Study of Servant Leadership and other Leadership Styles. *2019 9th International Conference on Social Science and Education Research (SSER 2019)*, Sser, 1–5.
<https://doi.org/10.25236/sser.2019.075>