

KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DALAM MEMBANGUN BUDAYA POSITIF DI SEKOLAH

Novia Ananda¹⁾, Abdul Fattah Nasution²⁾, Indah Permatasari Sitorus³⁾, Muhammad Ilham⁴⁾, Erwinda Rahim Tanjung⁵⁾

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia

e-mail: novia0301222083@uinsu.ac.id¹⁾, abdulfattahnasution@uinsu.ac.id²⁾,
indah0301223089@uinsu.ac.id³⁾, muhammad0301222114@uinsu.ac.id⁴⁾,
erwinda0301223100@uinsu.ac.id⁵⁾

ABSTRAK

Budaya positif di sekolah merupakan faktor penting dalam menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan mendukung pengembangan karakter peserta didik. Pembentukan budaya tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai pengarah nilai, norma, dan praktik yang berkembang di lingkungan sekolah. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam konteks pendidikan adalah *servant leadership*, yang menempatkan pelayanan, keteladanan, dan pemberdayaan sebagai inti praktik kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan *servant leadership* dalam membangun budaya positif di sekolah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan penelitian kepustakaan (*library research*), melalui penelaahan dan analisis berbagai sumber literatur berupa buku ilmiah, artikel jurnal, dan hasil penelitian yang relevan dengan kepemimpinan pendidikan, *servant leadership*, dan budaya sekolah. Hasil kajian menunjukkan bahwa *servant leadership* berkontribusi signifikan terhadap terbentuknya budaya positif di sekolah melalui penguatan kepercayaan, peningkatan kualitas relasi antar warga sekolah, pengembangan kolaborasi, serta pembentukan disiplin dan karakter berbasis kesadaran. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan tidak hanya berdampak pada efektivitas manajerial, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang humanis, inklusif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, *servant leadership* dapat dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam mendukung penguatan budaya positif di sekolah.

Kata kunci : *servant leadership, budaya positif, kepemimpinan sekolah, budaya sekolah, pendidikan.*

1. PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, kepribadian, dan kompetensi peserta didik. Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai ruang transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai lingkungan sosial yang menanamkan nilai, membentuk sikap, serta membangun budaya yang memengaruhi perilaku seluruh warga sekolah. Budaya sekolah yang positif berkontribusi terhadap terciptanya iklim pembelajaran yang kondusif, hubungan interpersonal yang sehat, serta peningkatan efektivitas penyelenggaraan pendidikan (Abdullah, 2017).

Pembentukan budaya positif di sekolah tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan. Pemimpin sekolah, khususnya kepala sekolah, memiliki posisi strategis

dalam mengarahkan nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di lingkungan sekolah. Kepemimpinan pendidikan tidak hanya menuntut kemampuan manajerial, tetapi juga kapasitas komunikasi, kepekaan sosial, serta kemampuan membangun relasi yang mendorong keterlibatan dan motivasi warga sekolah. Lingkungan kerja yang kondusif cenderung terbentuk ketika pemimpin membuka ruang dialog, mendengarkan aspirasi, dan membangun rasa aman bagi anggota organisasi (Zahara, 2018).

Dalam konteks tersebut, pendekatan *servant leadership* atau kepemimpinan melayani dipandang relevan untuk diterapkan di lingkungan pendidikan. Pendekatan ini menempatkan pelayanan, empati, dan pemberdayaan sebagai inti praktik kepemimpinan. Pemimpin tidak memosisikan diri sebagai pusat kekuasaan, melainkan sebagai fasilitator yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu dalam organisasi. Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan tujuan pendidikan yang berorientasi pada pengembangan potensi manusia secara holistik dan berkelanjutan (Christiani dkk., 2025).

Penerapan *servant leadership* diyakini memiliki kontribusi penting dalam membangun budaya positif di sekolah. Kepemimpinan yang berlandaskan pelayanan mendorong terciptanya relasi yang saling percaya, komunikasi yang terbuka, serta kolaborasi antar warga sekolah. Nilai-nilai seperti tanggung jawab, saling menghargai, dan kepedulian sosial lebih mudah tumbuh ketika pemimpin menunjukkan keteladanan dalam melayani dan memberdayakan. Namun demikian, kepemimpinan melayani tetap menuntut keseimbangan antara sikap empatik dan ketegasan dalam menegakkan aturan serta menjaga keberlangsungan organisasi sekolah (Gandasacita dkk., 2025).

Di tengah kompleksitas tantangan pendidikan modern, seperti perkembangan teknologi, globalisasi, serta meningkatnya tuntutan transparansi dan akuntabilitas, sekolah membutuhkan model kepemimpinan yang humanis, adaptif, dan berorientasi pada pemberdayaan. Oleh karena itu, kajian mengenai *servant leadership* menjadi penting untuk memahami bagaimana pendekatan kepemimpinan ini dapat berperan dalam membangun budaya sekolah yang positif, kolaboratif, dan berorientasi pada penguatan karakter.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan *servant leadership* dalam membangun budaya positif di sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kepustakaan untuk menelaah konsep, prinsip, serta relevansi *servant leadership* dalam konteks pendidikan, sebagai landasan analisis dalam memahami kontribusinya terhadap penguatan budaya sekolah yang sehat dan berkelanjutan.

2. Landasan Teori

2.1 Kepemimpinan *Servant Leadership*

Konsep *servant leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) yang memandang bahwa pemimpin sejati adalah individu yang memiliki dorongan alami untuk melayani. Dalam perspektif ini, pelayanan menjadi orientasi utama sebelum seseorang menjalankan peran kepemimpinan. Pemimpin hadir terlebih dahulu sebagai pelayan yang tulus, kemudian memimpin dengan mengutamakan kebutuhan dan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi. Pendekatan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak bertumpu pada kekuasaan, melainkan pada komitmen moral untuk memuliakan martabat manusia melalui pelayanan yang beradab dan penuh tanggung jawab.

Prayitno & Tahir (2022) mendefinisikan *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang lain sebagai prioritas utama. Pemimpin tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memastikan bahwa setiap anggota memperoleh dukungan, penghargaan, dan ruang untuk berkembang. Kepemimpinan ini menuntut kepekaan sosial, kemampuan

mendengarkan, serta komitmen untuk memberdayakan anggota agar mampu berkontribusi secara optimal.

Ferdinandito & Haryani (2021) menjelaskan bahwa *servant leadership* berangkat dari niat tulus pemimpin untuk melayani. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini berfokus pada dukungan terhadap proses kerja, pemberian ruang partisipasi, serta penguatan etika dan tanggung jawab sosial. Dengan membangun hubungan interpersonal yang sehat, *servant leadership* mampu menciptakan lingkungan organisasi yang harmonis dan meminimalkan konflik internal.

Kent dalam Nugraha dkk. (2023) mengemukakan beberapa karakteristik utama *servant leadership* yang membedakannya dari model kepemimpinan lainnya. Pertama, adanya dimensi moral yang kuat sebagai identitas pemimpin. Kedua, fokus pada pengembangan kualitas personal anggota organisasi, bukan semata-mata pada pencapaian tujuan struktural. Ketiga, perhatian terhadap keberhasilan seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Keempat, kemampuan refleksi diri yang mendorong pemimpin untuk terbuka terhadap kritik dan partisipasi anggota. Karakteristik tersebut mendorong terciptanya budaya organisasi yang partisipatif dan berorientasi pada pemberdayaan.

Spears (2002) merumuskan sepuluh karakter utama *servant leadership* yang menjadi acuan praktis dalam implementasinya. Karakter tersebut meliputi kemampuan mendengarkan (*listening*), empati (*empathy*), penyembuhan relasi (*healing*), kesadaran diri (*awareness*), persuasi (*persuasion*), konseptualisasi (*conceptualization*), pandangan ke depan (*foresight*), tanggung jawab pengelolaan (*stewardship*), komitmen terhadap pertumbuhan individu (*commitment to the growth of people*), serta kemampuan membangun komunitas (*building community*). Kesepuluh karakter ini menunjukkan bahwa *servant leadership* menekankan keseimbangan antara orientasi manusiawi dan tanggung jawab organisasi.

Secara keseluruhan, *servant leadership* memandang kepemimpinan sebagai proses pelayanan yang berorientasi pada pengembangan manusia. Model kepemimpinan ini relevan diterapkan dalam konteks pendidikan karena selaras dengan tujuan sekolah sebagai institusi yang tidak hanya mentransfer pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter dan nilai peserta didik.

2.2 Budaya Positif di Sekolah

Budaya sekolah merupakan sekumpulan nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang berkembang dan dihidupi oleh seluruh warga sekolah. Deal & Peterson (2016) menyebut budaya sekolah sebagai kepribadian sekolah yang membedakan satu lembaga pendidikan dengan lembaga lainnya. Budaya ini tercermin dalam praktik pembelajaran, perilaku peserta didik, serta pola interaksi antar warga sekolah dalam kehidupan sehari-hari.

Schein (2010) memandang budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari dan dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam konteks sekolah, budaya mencerminkan nilai, norma, kebiasaan, serta pola hubungan yang membentuk iklim belajar dan perilaku warga sekolah. Dengan demikian, budaya sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan kondusif.

Budaya positif merupakan bagian dari budaya sekolah yang secara sadar dibangun dengan menekankan nilai-nilai kebajikan universal, seperti disiplin positif, saling menghormati, kepedulian, dan tanggung jawab. Budaya ini bertujuan menciptakan lingkungan belajar yang memberdayakan dan mendukung perkembangan optimal seluruh

warga sekolah. Dalam pendidikan modern, budaya positif berkaitan erat dengan penguatan pendidikan karakter dan pembelajaran sosial-emosional, di mana sekolah berfungsi sebagai ekosistem yang menopang pertumbuhan holistik peserta didik (Fullan, 2016).

Goleman (1995) menekankan bahwa nilai-nilai positif perlu diinternalisasikan sebagai motivasi intrinsik, bukan sekadar diterapkan melalui aturan formal. Sejalan dengan pandangan tersebut, budaya positif di sekolah dibangun melalui relasi yang sehat, disiplin positif, serta pembiasaan yang mendorong tanggung jawab dan kesadaran individu. Secara konseptual, budaya positif di sekolah tersusun atas beberapa unsur utama. Pertama, nilai (*values*) yang menjadi pedoman perilaku warga sekolah, seperti kejujuran, integritas, disiplin, dan empati. Kedua, norma (*norms*) berupa kesepakatan bersama yang mengatur perilaku dan menciptakan ketertiban. Ketiga, kebiasaan (*habits*) yang terbentuk melalui praktik berulang dalam kehidupan sekolah sehari-hari. Keempat, relasi (*relationships*) yang ditandai oleh rasa saling percaya, komunikasi terbuka, dan kepedulian antar warga sekolah (Kohn, 1996).

Dalam implementasinya, kepemimpinan sekolah memiliki peran sentral dalam membangun dan memelihara budaya positif. Deal & Peterson (2016) menempatkan pemimpin sekolah sebagai arsitek budaya yang bertanggung jawab merancang, mengarahkan, dan menjaga keberlanjutan nilai-nilai sekolah. Oleh karena itu, budaya positif akan lebih mudah terwujud ketika kepemimpinan dijalankan secara konsisten, berlandaskan keteladanan, integritas, dan komitmen terhadap pemberdayaan seluruh warga sekolah.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *library research* atau penelitian kepustakaan. Pendekatan kualitatif dipilih karena berorientasi pada usaha memahami, menggali, dan menafsirkan makna suatu fenomena secara mendalam serta menyeluruh, dengan menekankan kualitas data yang disajikan dalam bentuk naratif (Mukhyi, 2023). Adapun *library research* digunakan untuk menelusuri, mengolah, dan menganalisis berbagai sumber literatur yang relevan, seperti buku ilmiah, artikel jurnal, hasil penelitian, dan dokumen akademik yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan, budaya sekolah, serta nilai-nilai dalam *servant leadership* (Ibrahim dkk., 2018).

Data penelitian ini bersumber dari data sekunder yang diperoleh melalui penelaahan literatur yang dikaji secara terstruktur dan sistematis. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi dokumentasi, yakni melalui kegiatan membaca, menandai, serta mengorganisasi berbagai sumber yang memiliki keterkaitan dengan fokus kajian. Proses analisis data menggunakan tiga tahap analisis data oleh Miles & Huberman yang meliputi tahap reduksi data, penyajian informasi, dan penarikan kesimpulan secara kritis untuk menghasilkan pemahaman mendalam mengenai penerapan kepemimpinan *servant leadership* dalam membangun budaya positif di sekolah (Saleh, 2017).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *servant leadership* dalam konteks pendidikan menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap pembentukan budaya positif di sekolah. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan menempatkan relasi manusia sebagai fondasi utama dalam pengelolaan organisasi sekolah. Dalam praktiknya, legitimasi kepemimpinan tidak semata-mata bersumber dari otoritas struktural, melainkan dari keteladanan, integritas, dan konsistensi sikap pemimpin dalam melayani warga sekolah. Hal ini sejalan dengan pandangan Greenleaf (1977) yang menegaskan bahwa kepemimpinan pelayan berangkat dari kesadaran moral untuk melayani terlebih dahulu sebelum memimpin. Dengan

demikian, kepemimpinan dipahami sebagai praktik etis yang memengaruhi kualitas hubungan sosial dan budaya organisasi sekolah secara keseluruhan.

Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah yang menerapkan prinsip *servant leadership* berperan sebagai fasilitator dan teladan nilai. Pemimpin tidak hanya mengarahkan pencapaian target kelembagaan, tetapi juga menciptakan ruang aman bagi guru dan tenaga kependidikan untuk berkembang secara profesional. Praktik seperti mendengarkan aspirasi guru, memberikan dukungan terhadap pengembangan kompetensi, serta membangun komunikasi yang terbuka berkontribusi terhadap meningkatnya rasa percaya dan keterikatan organisasi (Ramadhan dkk., 2023). Kepercayaan ini menjadi prasyarat penting bagi tumbuhnya budaya sekolah yang positif dan kolaboratif. Ketika guru merasa dihargai sebagai individu dan profesional, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap visi dan tujuan sekolah.

Berbagai temuan penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap iklim organisasi sekolah. Hidayat dkk. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan dengan iklim organisasi yang kondusif, yang ditandai oleh suasana kerja yang suportif, relasi interpersonal yang harmonis, serta komunikasi yang terbuka. Iklim organisasi yang positif ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja guru, tetapi juga memperkuat komitmen dan kepercayaan terhadap institusi sekolah. Dengan demikian, *servant leadership* berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, karena kualitas iklim sekolah sangat ditentukan oleh pola relasi antara pemimpin dan warga sekolah.

Iklim sekolah yang berkembang melalui penerapan *servant leadership* ditopang oleh rasa saling percaya dan kepemilikan bersama terhadap organisasi. Kepala sekolah yang menempatkan pelayanan sebagai inti kepemimpinan mampu membangun hubungan kerja yang terbuka dan setara, sehingga guru merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Hidayat dkk., 2019). Kondisi ini memperkuat budaya organisasi sekolah secara berkelanjutan dan berdampak pada meningkatnya efektivitas kerja. Kepercayaan organisasi yang kuat menjadi fondasi bagi terciptanya kerja sama yang solid serta kesiapan warga sekolah dalam menghadapi perubahan dan tantangan pendidikan.

Selain memengaruhi iklim organisasi, *servant leadership* juga berkontribusi terhadap peningkatan kolaborasi dan kohesivitas tim kerja di sekolah. Kepemimpinan yang melayani mendorong partisipasi aktif guru dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah. Guru tidak diposisikan sebagai pelaksana kebijakan semata, melainkan sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan. Pola hubungan semacam ini memperkuat rasa memiliki terhadap sekolah dan mendorong munculnya inisiatif kolektif untuk membangun budaya kerja yang saling mendukung. Temuan Bora dkk. (2024) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang konsisten menerapkan *servant leadership* mampu meningkatkan kekompakan tim serta efektivitas pengelolaan konflik internal.

Kolaborasi yang terbangun melalui *servant leadership* tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga lahir dari kesadaran bersama akan tujuan pendidikan. Guru terdorong untuk bekerja sama karena adanya kepercayaan dan hubungan interpersonal yang sehat, bukan semata-mata karena tuntutan administratif. Kondisi ini menjadikan kolaborasi sebagai bagian dari budaya kerja sekolah, sehingga proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan dapat berjalan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Dampak *servant leadership* terhadap budaya positif juga tercermin dalam pembentukan disiplin kerja yang berbasis kesadaran. Disiplin tidak dibangun melalui kontrol yang bersifat koersif, melainkan melalui keteladanan, keadilan, dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Safwandi & Konadi (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan pelayan mampu membangun kepatuhan yang bersumber dari tanggung

jawab profesional, bukan sekadar kepatuhan formal terhadap aturan. Disiplin yang tumbuh dari kesadaran internal ini lebih stabil dan berkelanjutan karena didorong oleh motivasi intrinsik guru dalam menjalankan tugasnya.

Disiplin kerja yang sehat berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja dan profesionalisme guru (Pala'ngan, 2021). Guru yang bekerja dalam lingkungan yang adil dan suportif cenderung menunjukkan tanggung jawab yang lebih tinggi serta komitmen yang kuat terhadap kualitas pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berperan sebagai jembatan antara kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan kualitas kinerja melalui pembentukan disiplin profesional yang tidak menekan, tetapi memberdayakan.

Servant leadership juga berperan dalam internalisasi nilai-nilai karakter di lingkungan sekolah. Keteladanan pemimpin dalam menunjukkan sikap empati, kesederhanaan, dan tanggung jawab menjadi referensi perilaku bagi guru dan peserta didik. Rahayu & Benyamin (2020) menunjukkan bahwa nilai-nilai karakter lebih efektif terinternalisasi melalui interaksi sehari-hari yang konsisten dibandingkan melalui instruksi normatif semata. Dengan demikian, kepemimpinan pelayan tidak hanya berdampak pada aspek manajerial, tetapi juga berkontribusi terhadap pembentukan budaya nilai yang hidup dan berkelanjutan.

Pembentukan karakter melalui *servant leadership* berlangsung secara berkesinambungan karena didukung oleh iklim dan budaya sekolah yang positif. Keteladanan kepala sekolah ditransmisikan kepada guru, kemudian diteruskan kepada peserta didik melalui praktik pembelajaran dan interaksi sehari-hari. Pola ini menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki dampak jangka panjang terhadap dimensi etis dan moral pendidikan, serta berperan penting dalam membentuk sekolah sebagai komunitas belajar yang berkarakter.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki peran strategis dalam membangun budaya positif di sekolah. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan memperkuat kepercayaan, meningkatkan kualitas relasi kerja, mendorong kolaborasi, serta membangun disiplin dan karakter berbasis kesadaran. Dalam menghadapi tantangan pendidikan modern yang semakin kompleks, *servant leadership* dapat dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang relevan dan efektif untuk menciptakan sekolah yang humanis, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan karakter.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian kepustakaan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki peran strategis dalam membangun budaya positif di sekolah. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan menempatkan relasi manusia, keteladanan moral, dan pemberdayaan sebagai fondasi utama dalam pengelolaan sekolah. Pendekatan ini mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif melalui peningkatan kepercayaan, komunikasi terbuka, serta kolaborasi yang sehat antar warga sekolah.

Servant leadership berkontribusi terhadap terbentuknya disiplin kerja dan budaya organisasi yang berbasis kesadaran, bukan paksaan. Keteladanan pemimpin dalam menunjukkan sikap empati, tanggung jawab, dan keadilan mendorong internalisasi nilai-nilai positif secara berkelanjutan. Dengan demikian, *servant leadership* tidak hanya berdampak pada aspek manajerial sekolah, tetapi juga berperan dalam penguatan karakter dan pembentukan budaya sekolah yang humanis, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan peserta didik secara holistik.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar kepala sekolah dan pemimpin pendidikan mempertimbangkan penerapan prinsip *servant leadership* secara konsisten

dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Penguatan budaya positif di sekolah akan lebih efektif apabila kepemimpinan dijalankan dengan menekankan pelayanan, keteladanan, serta pemberdayaan seluruh warga sekolah.

Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji *servant leadership* dalam konteks empiris dengan pendekatan kuantitatif atau studi lapangan guna memperkuat temuan teoretis yang telah dibahas dalam penelitian ini. Kajian lanjutan juga dapat difokuskan pada pengaruh *servant leadership* terhadap variabel lain, seperti kinerja guru, kesejahteraan peserta didik, atau efektivitas manajemen sekolah, sehingga memberikan kontribusi yang lebih komprehensif bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2017. Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah Peran Kepimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, Dan Partisipasi Masyarakat Dalam Peningkatana Mutu Pendidikan Di Sekolah. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 17(3), 190–198. <https://doi.org/10.17509/jpp.v17i3.9612>
- Bora, F. R., De Gomes, F., Banggur, M. D. V., Sum, T. A., & Lubienki, M. R. 2024. Analisis praktik kepemimpinan servant leadership para kepala sekolah TK/PAUD Katolik. *Murhum: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(1), 471-484. <https://doi.org/10.37985/murhum.v5i1.565>
- Christiani, L., Lian, B., & Rahman, A. 2025. Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak- Kanak Di Kecamatan Kemuning. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(3), 230-245. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i03.31386>
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. 2016. *Shaping School Culture*. New Jersey: Wiley.
- Ferdinandito, A., & Haryani, T. N. 2021. Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Wacana Publik*, 1(1), 190. <https://doi.org/10.20961/wp.v1i1.53145>
- Fullan, M. 2016. *The New Meaning of Educational Change (5th ed.)*. New York: Teachers College Press.
- Gandasacita, G., Rifqo, R., & Asy'ari, H. 2024. Konsep dan Implementasi Servant Leadership dalam Kepemimpinan Modern. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 5(2), 241–247. <https://doi.org/10.55623/au.v5i2.373>
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. Amerika Serikat: Bantam Books, Inc.
- Greenleaf, R. 1977. *Servant Leadership - A great journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Indianapolis: Paulist Press.
- Hidayat, D., Darmawan, D., & Supriyadi, A. 2019. Pengaruh servant leadership, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kepercayaan organisasi guru di Sekolah Lentera Harapan Curug Tangerang. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 17(2), 133-158. <http://dx.doi.org/10.19166/pji.v17i2.1797>
- Ibrahim, A., Alang, A. H., Madi, M., Baharuddin, B., Ahmad, M. A., & Darmawati, D. 2018. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gunadarma Ilmu.
- Kohn, A. 1996. *Beyond Discipline: From Compliance to Community*. Association for Supervision & Curriculum Development
- Mukhyi, M. A. 2023. *Metodologi Penelitian Panduan Praktis Penelitian Yang Efektif*. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Group.
- Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Anshor, M. I. (2023). Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) : Sebuah Kajian Literatur. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1(3), 109-117. <https://doi.org/10.59031/jmssc.v1i3.159>

- Pala'langan, A. Y. 2021. Pengaruh servant leadership, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 189–201. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.38875>
- Prayitno, A., & Tahir, R. 2022. Servant Leadership and Organizational Performance. *AdBispreneur : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 29–38.
- Rahayu, S. W., & Benyamin, C. 2020. Penerapan kepemimpinan melayani (servant leadership) bidang penguatan karakter guru dan siswa. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 5(1), 29-35. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p29-35>
- Ramadhan, M., dkk. 2023. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui gaya servant leadership. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi [JMP-DMT]*, 4(2), 145-158. <https://doi.org/10.31004/jdmp/article/15613>
- Safwandi, & Konadi, W. 2023. Pengaruh servant leadership terhadap disiplin kerja dan kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Ilmiah Didaktika*, 24(1), 1–12. <https://doi.org/10.22373/jid.v24i1.362>
- Saleh, S. 2017. *ANALISIS DATA KUALITATIF*. Bandung: Pustaka Ramadhan.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spears, L. C. 2002. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 3(1), 25-30.
- Zahara, E. 2018. Peranan Komunikasi Organisasi Bagi Pimpinan Organisasi. *Jurnal Warta*, Edisi 56. <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i56.8>